

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti v logistice

Analysis of competitiveness in logistics

Student: Ondřej Londín

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.

Ostrava 2011

Zadání bakalářské práce

Student: **Ondřej Londin**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**

Specializace: **00 Ekonomika podniku**

Téma: **Analýza konkurenceschopnosti v logistice**
Analysis of Competitiveness in Logistics

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Charakteristika řešeného subjektu
4. Analýza stávajícího stavu konkurenceschopnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLAŽEK, L. *Konkurenční schopnost podniků*. 1. vyd. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2007. 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2.

DUCHOŇ, B. *Ekonomika dopravy*. 1. vyd. Praha, Vydavatelství ČVUT, 1999. 101 s. ISBN 80-01-02014-2.

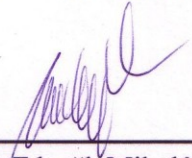
KARLÖF, B.; ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and produktivity*. 2nd ed. Chichester, John Eley and Sons Ltd., 1993. 197 s. ISBN 0-471-94180-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně pod vedením prof. Ing. Miroslava Hučky, CSc., a všechny prameny, z nichž jsem čerpal, jsem uvedl v seznamu literatury.

V Ostravě dne:

.....

Ondřej Londín

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce prof. Ing. Miroslavu Hučkovi, CSc. za ochotu a odbornou pomoc, kterou mně při zpracovávání mé bakalářské práce poskytl. Rovněž bych chtěl poděkovat vedení Garantrans s.r.o. za možnost zpracování interních informací společnosti.

OBSAH

OBSAH.....	- 5 -
ÚVOD.....	- 6 -
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	- 7 -
1.1 POJEM LOGISTIKA.....	- 7 -
1.2 POJETÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	- 8 -
1.3 GLOBALIZACE A JEJÍ VÝZNAM V LOGISTICE.....	- 9 -
1.4 PROSTŘEDÍ FIRMY	- 10 -
1.4.1 Vnější prostředí.....	- 10 -
1.4.2 Vnitřní prostředí	- 14 -
1.5 METODY A TECHNIKY PRO ŘEŠENÍ DANÉ PROBLEMATIKY	- 16 -
1.5.1 PESTE analýza	- 16 -
1.5.2 SWOT analýza.....	- 20 -
2 CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO SUBJEKTU	- 22 -
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	- 22 -
2.2 HISTORIE FIRMY	- 22 -
2.2.1 Organizace společnosti.....	- 24 -
3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU	- 26 -
3.1 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA ANALÝZY	- 26 -
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 27 -
3.2.1 Analýza Makroprostředí	- 27 -
3.2.2 Analýza mikroprostředí.....	- 31 -
3.3 ANALÝZA VYBRANÝCH FAKTORŮ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 36 -
3.3.1 Analýza vývoje hospodářské situace podniku	- 38 -
3.4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	- 49 -
3.5 SWOT ANALÝZA.....	- 52 -
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	- 54 -
5 ZÁVĚR.....	- 57 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 58 -
SEZNAM ZKRATEK.....	- 60 -
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	- 61 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 62 -

Úvod

Každá firma musí v dnešní době, kdy vlivy globalizace ovlivňují trh a tím pozici dané firmy na trhu, sledovat její vnější prostředí. Trh a technologie se neustále mění a s tímto jevem souvisí konkurenceschopnost firem, jakožto schopnost rychlé a efektivní reakce na změny trhu a technologií za účelem získání, udržení a zvyšování podílu na domácím či zahraničním trhu.

Dle mého názoru je pro současnou firmu přehled o dění v jejím okolí, společně s neustálým vývojem stávajících produktů a praktik, stěžejní pro její budoucí prosperitu. Úspěšnost v určitém oboru podnikatelské činnosti je zcela jistě závislá na velké řadě faktorů a jevů. Nesmíme samozřejmě opomenout závislost vnitřního prostředí firmy a její úspěšnosti neboť od kvality činností uvnitř podniku se odvíjí jeho schopnost rozpoznávat a efektivně reagovat na vlivy přicházející z vně firmy.

Jako specializaci firmy pro tuto práci jsem si zvolil obor logistiky. Jednak jde o specifikaci, jež není typická pro tento druh práce a rovněž se jedná o obor, který mě zajímá a je mi blízký. V analýze této firmy a jejího makroekonomického a odvětvového okolí se pokusím zahrnout také vlivy vstupu zahraničních investorů na český trh a vliv lokalizace firmy v dynamickém regionu na příležitosti jejího rozvoje.

Trh logistiky se stejně jako většina oborů neustále vyvíjí a mění. Kromě klasických jevů globalizace působí na český trh logistiky jistým způsobem také činnost Evropské Unie, která díky svým pravomocem může bezesporu měnit přirozený vývoj tohoto trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje vysvětlení důležitých jevů, pojmů a metod analýzy konkurenceschopnosti. V praktické části se zaměřuji na samotné řešení analýzy za použití metod vysvětlených v části teoretické.

Cílem mé práce je analýza konkurenceschopnosti logistické firmy s ohledem na její stávající vnější a vnitřní prostředí. Na základě této analýzy se pokusím určit možnosti budoucího vývoje podniku, především pak možnosti jeho rozvoje.

1 Teoretická východiska

V této kapitole se budeme zabývat teoretickým výkladem jevů, metod, pojmů a dalších náležitostí, se kterými se setkáme a budeme používat při praktickém zkoumání daného subjektu.

1.1 Pojem logistika

Pod pojmem logistika si můžeme představit široké spektrum významů tohoto slova. Zabrousíme-li do historie, setkáme se s tímto spekulativním pojmem již ve starověku. V době do letopočtu 1600 bychom „logistikou“ chápali logické počítání s čísly. Z hlediska filozofie jsou tímto slovem označovány logické kalkuly, matematická či symbolická logika. Řecké *Logistikon* (důmysl, rozum) nebo *logos* (slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl) nejspíše daly základ tomuto pojmu.¹

Dnešní význam pojmu logistika má původ ve vojenství, především pak ve 2. světové válce, během které byla nutnost organizace zásobování a materiálových toků. Paradoxně tak právě 2. světová válka obohatila civilní sektor o základy využití logistický zásad (především pak ve sféře zásobování).²

Pro účely této práce budeme logistikou chápat především logistiku zásobovací, tedy fyzické toky zboží a zásob od dodavatele k odběrateli. Zejména pak z hlediska služeb dopravy a spedice.

„Spediční a logistické služby jsou služby všeho druhu, vztažené k přepravě (vykonávané jedním druhem dopravy nebo multimodálně³), sdružování, skladování, manipulaci, balení nebo distribuci zboží jakož i pomocné a poradenské služby s nimi spojené, včetně, ale nikoliv výlučně celních a daňových věcí, deklarování zboží pro úřední účely, zajišťování pojištění zboží a příjmu nebo zajišťování plateb a dokladů, týkající se zboží. Spediční služby rovněž zahrnují logistické služby s moderními a komunikačními technologiemi ve vztahu k přepravě, manipulaci nebo skladování zboží a de facto celkový

¹ PERNICA, P., Doprava a zasilatelství. 2001

² DAŇEK, J., Logistika. 2004

³ Multimodální přeprava je druh kombinované dopravy využívající více dopravních oborů při přepravě nákladu

management dodavatelského řetězce. Tyto služby mohou být prováděny na míru za účelem pružného zajištění poskytovaných služeb.“⁴

S logistikou je úzce spjat pojem dopravy, jakožto nezbytného prostředku pro vykonávání logistické činnosti. Pro úspěšnou činnost v oboru logistiky je nutností pochopení specifikací oboru nákladní dopravy a všech forem, ve kterých se vyskytuje. (Viz příloha č. 1)

1.2 Pojetí konkurenceschopnosti

K tomu, abychom pochopili význam a pojetí konkurenceschopnosti, si nejprve musíme definovat pojem konkurence. Slovník definuje konkurenci jako soupeření, soutěžení nebo projev hospodářské soutěže. Z hlediska Mikroekonomie je však konkurence nejčastěji vnímána jako rivalita mezi prodejci či nakupujícími stejného zboží.

Konkurenceschopnost bychom měli chápat jako jednu z podob podnikatelského potenciálu. Podnikatelský potenciál můžeme charakterizovat jako rozdíl mezi tím, co je, a tím co může nebo musí být. Potenciálem je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně a jednak příležitost umocnění nového nebo původního potenciálu.⁵

Jedná se v podstatě o souhrn předpokladů pro dosažení a udržení dlouhodobého růstu výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Díky zlepšování kvalitativně založených vstupů, jako jsou například výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovníků či uplatňování inovací, dokáže firma získat výhodu zlepšením konkurenční pozice.⁶

Dle M. E. Portera vychází konkurenceschopnost z identifikace a využívání konkurenčních výhod, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své

⁴ Definice dle FIATA (Mezinárodní federace zasilatelských sdružení) a CLECAT (Evropská organizace pro spedici a logistiku), zdroj: <http://www.sslczech.cz/cz/o-nas/>

⁵ MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 2005 s. 33

⁶ KISLINGEROVÁ, E. a kol. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 2008

zákazníky. Může mít podobu nižších cen za stejné výrobky/služby nebo poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu.⁷

1.3 Globalizace a její význam v logistice

Pojem globalizace je v současném nejen ekonomickém světě velice používaným, ale na druhé straně bývá často různě vnímán. Jedná se o jeden z transformačních sociálně-ekonomických vlivů. Ve své podstatě můžeme globalizaci chápat jako relativní přibližování určitých částí světa, bez ohledu na jejich geografickou vzdálenost, jenž je způsobeno snahou firem uplatnit se na nových odbytištích, hledáním a využíváním nových a levnějších materiálů i lidských zdrojů.⁸

Důležité je zmínit, že globalizace je spontánním a neřízeným procesem.

Jako pozitiva globalizace můžeme chápat její vliv na snižování cen, růst konkurenceschopnosti a růst nabídky zboží a služeb. Rovněž dochází vlivem globalizace k ekonomickému růstu rozvojových zemí.

Globalizace sebou přináší vedle pozitivních účinků také řadu negativ. Jedním ze „strašáků“ globalizace pro vyspělé země je bezesporu obava ze ztráty pracovních příležitostí z důvodu přesouvání průmyslových výrob do zemí třetího světa. Za další negativum můžeme rovněž považovat určité nebezpečí ztráty politické kontroly nad hospodářstvím dané země, neboť globalizace posouvá dříve jen státní rozhodnutí na nadnárodní úroveň.

Z hlediska podnikatele sebou globalizace přináší otevírání nových, doposud nepřístupných tržních prostorů. Významný podíl na tomto jevu má bezesporu pokrok v informačních technologiích. Růst přístupu k informacím je neoddelitelně spjat s globalizací a největší zásluhu přisuzujeme masivnímu rozvoje využití internetu. Internet nejenže zlepšil a zrychlil komunikaci na celosvětové úrovni, ale rovněž byl předpokladem ke vzniku tzv. elektronického obchodování.

⁷ Porter, M. Konkurenční výhoda. 1994

⁸ KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 2005 s. 9

Globalizace může získat jinou podobu označovanou jako glokalizace. To znamená, že v určitých momentech se globální jevy prosazují s výraznou intenzitou ve zcela konkrétních lokalitách.⁹

1.4 Prostředí firmy

Prostředím firmy z hlediska konkurenceschopnosti chápeme soubor vnitřních a vnějších faktorů, které působí na podnik a tím značnou mírou ovlivňují jeho činnost. Nejprve je nutné si rozdělit a charakterizovat soubor faktorů prostředí, které působící na podnik. Základním rozdělení prostředí firmy je na prostředí vnitřní a prostředí vnější.

1.4.1 Vnější prostředí

Úroveň dosahování cílů podniku je do značné míry ovlivňováno působení jeho externího (vnějšího) prostředí. Vnější prostředí podniku vnímáme ve dvou sférách. Vyšší sféru vnějšího prostředí nazýváme takzvaným **makroprostředím**. Z hlediska makroprostředí působí na podnik vlivy ekonomické, demografické, politické, vlivy kulturní, sociální, ekologické, či vlivy technologické a technického rozvoje.

Nižší sféru externího prostředí tvoří činitelé, kteří přímo ovlivňují postavení podniku. Tuto nižší sféru budeme označovat jako **odvětvové prostředí**. V literatuře se můžeme setkat s řadou jiných rozdělení prostředí firmy (můžeme se setkat s výrazy mikroprostředí, mezzoprostředí, či konkurenčního prostředí. Pro účely této však tato označení nebudeme využívat.

1.4.1.1 Porterova teorie konkurenčních sil

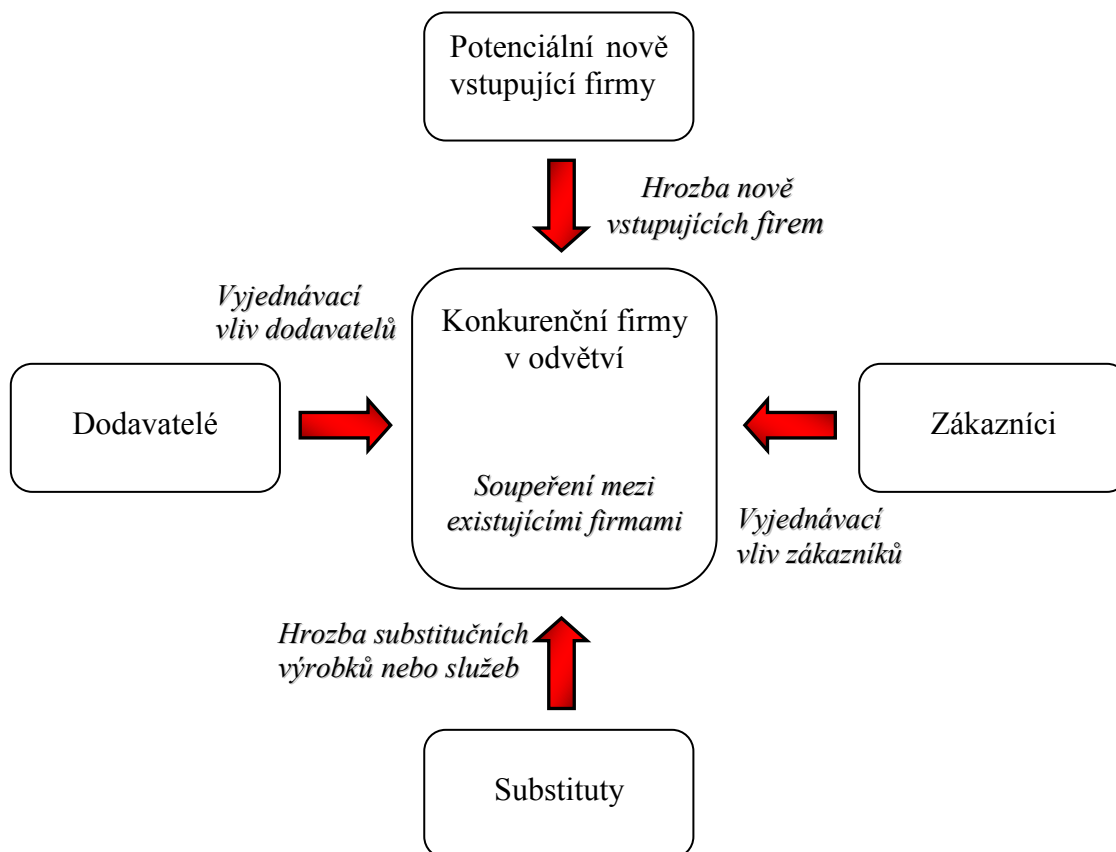
Dle Portera není intenzita konkurence v daném odvětví dána pouze chováním současných konkurentů. Vše vychází z potenciálů konečného zisku v daném odvětví jako návratnosti investovaného kapitálu. Míra potenciálního zisku je určena působením pěti konkurenčních sil. Intenzita působení těchto sil se liší pro různá odvětví v závislosti na strukturálních rysech daném odvětví. Cílem subjektu v tomto odvětví je určení takové

⁹ MIKOLÁŠ, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 2005 s. 15

konkurenční strategie, která zajistí podniku takové postavení, při kterém podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo obrátit jejich působení ve svůj prospěch. Působení pěti „porterových“ konkurenčních sil je graficky znázorněno v obrázku 1.

Obrázek 1: Působení pěti porterových konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování



U tohoto přístupu k vnímání konkurence, chápeme jako konkurenty firem v odvětví právě faktory: potenciální nově vstupující firmy, zákazníci, substituty a dodavatele. Tento přístup může být definován jako rozšířené soupeření.

Hrozba nově vstupujících firem

Vstup nových firem na daný trh může současným firmám hrozit, jestliže na tomto trhu dosahují stávající firmy relativně snadné a lákavé výdělků a současně je lehké na daný trh vstoupit. Rychlost s jakou vstupují nové firmy na trh převážně ovlivněna bariérami níže uvedených typů. Čím nižší jsou tyto bariéry, tím snazší je vstup nových firem na trh.

1. Bariéra strategická

Je dána snahou firem působících na daném trhu změnit tento trh pro nové konkurenty na neatraktivní.

2. Bariéra strukturální

Bariéru strukturální vytváří kapacitní, know-how a investiční nezbytnosti pro vstup na trh.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Jedná se o hrozbu výrobků či služeb, které mohou funkčně nahradit námi nabízené výrobky či služby. Míra nebezpečí závisí na pružnosti zákazníka, možnosti zákazníka volně přejít k substituci daného výrobku či služba a také na poměru ceny a kvality vzhledem k námi nabízenému produktu.

Vyjednávací vliv(síla) zákazníků

1. Počet zákazníků

Čím menší je počet zákazníků na trhu a čím větší je jejich jednota v prosazování svých zájmů, tím větší je jejich síla.

2. Stupeň koncentrace zákazníků

Pozice zákazníka ve vyjednávání ceny roste s relativním množstvím výrobků (služeb), který daný zákazník odebírá.

3. Nebezpečí zpětné integrace

Tlak zákazníků v obchodním řetězci způsobuje integraci dodavatelů, tím klesá cena a ziskovost prvovýrobce.

4. Stupeň diferenciacce produktu

Jestliže je na trhu vyšší počet dodavatelů určitého produktu, má odběratel možnost výběru a lepší pozici pro vyjednávání. Naopak při nízkém počtu dodavatelů (nebo dokonce jediném dodavateli) se tyto možnosti odběratele značně limitují.

5. Citlivost na kvalitu produktu

Zákazník, který upřednostňuje kvalitu odebíraných výrobků (služeb), volí takového dodavatele, který disponuje nejvyšší kvalitou produktu na daném trhu.

Vyjednávací vliv(síla) dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je dána stejnými faktory, jež udávají vyjednávací sílu odběratelů. Oproti odběratelům však dodavatelé disponují většími možnostmi určovat si podmínky. Vyjednávací síly dodavatelů jsou tyto:

- 1. Zvýšení stupně konkurence*
- 2. Harmonizace a zjednodušení zpětné integrace*
- 3. Dodávka jedinečných produktů*
- 4. Dodávka jedinečných polotovarů*
- 5. Zabezpečení nutnosti investice zákazníka při změně dodavatele*

Soupeření mezi existujícími firmami

Konkurenci firem podnikajících ve stejném odvětví ovlivňuje 6 faktorů:

- 1. Stupeň koncentrace*

Stupeň koncentrace je dán počtem dodavatelů na trhu a jejich podílem na tomto trhu. Vysoký stupeň koncentrace se vyznačuje silnou konkurencí. Firmy se mohou bránit tomuto jevu vzájemnými dohodami.

2. Diferenciace produktu

Diferenciací produktů jsou myšleny rozdíly ve vlastnostech produktu, zejména pak kvality produktu. Čím menší diferenciace produktu, tím větší konkurence.

3. Změna velikosti trhu

Zvětšením trhu daného produktu dochází k oslabení konkurence.

4. Struktura nákladů

Při vysokých fixních nákladech dodavatelů dochází ke konkurenci cenou při smršťujícím se trhu. Cena, která kompenzuje variabilní náklady, pak zvyšuje náklady fixní.

5. Rostoucí výrobní kapacita

Tempo růstu trhu by mělo odpovídat tempu růstu výrobních kapacit. Nárůst kapacit přesahující nárůst trhu způsobuje ostrou konkurenci.

6. Bariéra vstupu

Konkurence se zvyšuje, je-li pro dodavatele obtížné opustit smršťující se trh.

10

1.4.2 Vnitřní prostředí

Znalost vnějšího prostředí podniku je nutností k úspěšné analýze konkurenceschopnosti a tvorby strategie podniku. Samotná analýza externích vlivů působící na podnik však nemůže postačovat k úspěšnému výsledku analýzy. Musíme rovněž vycházet

¹⁰ PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994
MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 2005

z vnitřních neboli interních hodnot. Pečlivá analýza vnitřních faktorů, které ovlivňují činnost podniku, je zcela stěžejním předpokladem ke komplexnímu výsledku analýzy konkurenceschopnosti.

Vnitřní prostředí tvoří takové faktory, které se nacházejí uvnitř daného podniku a podnik má možnost je ovlivňovat. Patří zde faktory marketingově distribuční, faktory vědeckotechnického rozvoje, výroby a řízení výroby, dále pak faktory podnikových a personálních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové činnosti.¹¹

Uvedme si tedy alespoň základní faktory vnitřního prostředí podniku.

Inovační aktivita

Inovační aktivitou podniku se rozumí nový způsob využití existujících zdrojů podniku k získání nových podnikatelských příležitostí. Jedná se především o inovační aktivitu z hlediska rozvoje nabízených produktů a služeb.

Flexibilita

Flexibilitou podniku chápeme schopnost podniku pružně reagovat a přizpůsobovat své produkty či služby změnám v dění na trhu a požadavkům zákazníka.

Kvalita služeb

Tento faktor bezesporu patří k pilířům hodnocení vnitřního prostředí z hlediska konkurenceschopnosti podniku. Kvalita produktů a služeb je stěžejním faktorem podnikatelské úspěšnosti podniku.

Náklady na pracovní sílu

Náklady na pracovní sílu považují za relativní faktor vnitřního prostředí. Jedná se o absolutní faktor z hlediska číselného vyjádření, avšak tento číselný údaj nepředstavuje bez

¹¹ BLAŽEK, M.: Konkurenční schopnost podniků. 2007 s. 43

doplnění jiných faktorů objektivní informační údaj k vyhodnocení činnosti podniku. Je nutné doplnit tento faktor alespoň o ukazatel produktivity práce.

Produktivita práce

Ukazatel produktivity práce vyjadřuje pracovní výkonnost ve vztahu k přidané hodnotě podniku.

Příklady dalších faktorů: *Péče o zákazníky, Přístup k finančním zdrojům, Jméno firmy.*

1.5 Metody a techniky pro řešení dané problematiky

Cílem a potenciálním výsledkem této práce je určení možností vývoje, zvláště pak rozvoje podniku, v závislosti na výsledku analýzy stávající konkurenceschopnosti firmy. Podmnožinou celkové analýzy konkurenceschopnosti bude v tomto případě několik druhů analytických metod a technik, jejichž výsledky budou základem pro globální hodnocení. Na analýzu současného stavu konkurenceschopnosti budeme nahlížet ze dvou rovin. První z nich je rovina externí, tvořenou analýzou vnějšího prostředí, ve kterém se zkoumaná firma vyskytuje. Vnější prostředí bude analyzováno ve dvou rovinách. Z hlediska vyšší sféry budeme zkoumat makroprostředí, které se skládá z politického, ekonomického, sociálního, technického a ekologického sektoru. Pro zkoumání makroprostředí podniku bude využita metoda PESTE analýza. Nižší sféra vnějšího prostředí neboli odvětvové prostředí se skládá z působení činitelů konkurentů, zákazníků, substitutů a dodavatelů. K analýze odvětvového prostředí bude použit přístup „Porterových pěti konkurenčních sil“.

1.5.1 PESTE analýza

PESTE analýza je důležitým nástrojem analýzy makroprostředí podniku. Tato metoda vychází ze známější PEST analýzy rozšířené o analýzu ekologického prostředí daného subjektu. Jedná se o metodu využívanou především pro dlouhodobé strategické plánování nebo rozhodování o realizaci velkých projektů. PESTE analýza je analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního, technicko-technologického a ekologického prostředí podniku.

1.5.1.1 Politicko-právní prostředí

Analýza politicko-právního prostředí se nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény, která přímo ovlivňuje stabilitu

legislativního rámce (omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů, ekologická legislativa). Vliv politického a právního prostředí na podnikatelský subjekt se projevuje zákony, které představují zákazy či nařízení určitých činností, stejně jako předpisy konkretizující tyto zákony.¹²

Příklady politicko-právních faktorů:

- Antimonopolní zákony
- Ochrana spotřebitele
- Obchodní zákoník
- Zákoník práce
- Daňová politika
- Regulace vybraných druhů podnikání (železniční a letecká doprava)
- Regulace v oblasti zahraničního obchodu

1.5.1.2 Ekonomické prostředí

Stav makroekonomického prostředí určuje prosperitu národního hospodářství a tím značně ovlivňuje ekonomickou situaci podniku působící v tomto národním hospodářství. Toto zcela radikálně působí neschopnost podniku v dosahování přiměřené míry zisku. Znalost ekonomického prostředí je rovněž stěžejní pro odhad cen pracovní síly, stejně jako cen produktů a služeb.

V této části analýzy sledujeme otázky daní, cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP), trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejrozličnější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu.¹³

Příklady ekonomických faktorů:

¹² SLÁVIK, Š.: Stratégia riadenia podniku. 1999 s.54

¹³ <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

- Hospodářské cykly
- Míra a trendy HDP
- Vývoj měnových kurzů
- Kupní síla
- Úrokové míry
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Průměrná mzda
- Vývoj cen energií

1.5.1.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí představuje komplex velkého množství rozmanitých prvků, které mohou být zdrojem příležitostí či hrozeb. Při analýze sociálního prostředí jsou oblastí šetření demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií, vnímání reklamy, či otázky etiky.

Příklady sociálních faktorů:

- Demografický vývoj a velikost populace
- Změny životního cyklu
- Mobilita
- Úroveň vzdělávání
- Přístup k práci a volnému času
- Etnické rozložení

1.5.1.4 Technicko-technologické prostředí

Příležitosti či hrozby, jimž je podnik vystavován z hlediska vědecko-technicko-technologického prostředí, jsou představovány především novými vědeckými poznatky, vedoucími k novým výrobním a technologickým inovacím. Se zvyšováním rychlosti

vědecko-technického pokroku tak dochází ke zkracování životního cyklu výrobků a technologií. Podnik tedy musí sledovat vývoj technologií a v čas využívat příležitostí k inovaci, jenž nám nové technologie nabízejí. Částečně zde rovněž zasahuje legislativní činnost vlády v předmětu průmyslové ochrany, regulací a duševního vlastnictví.¹⁴

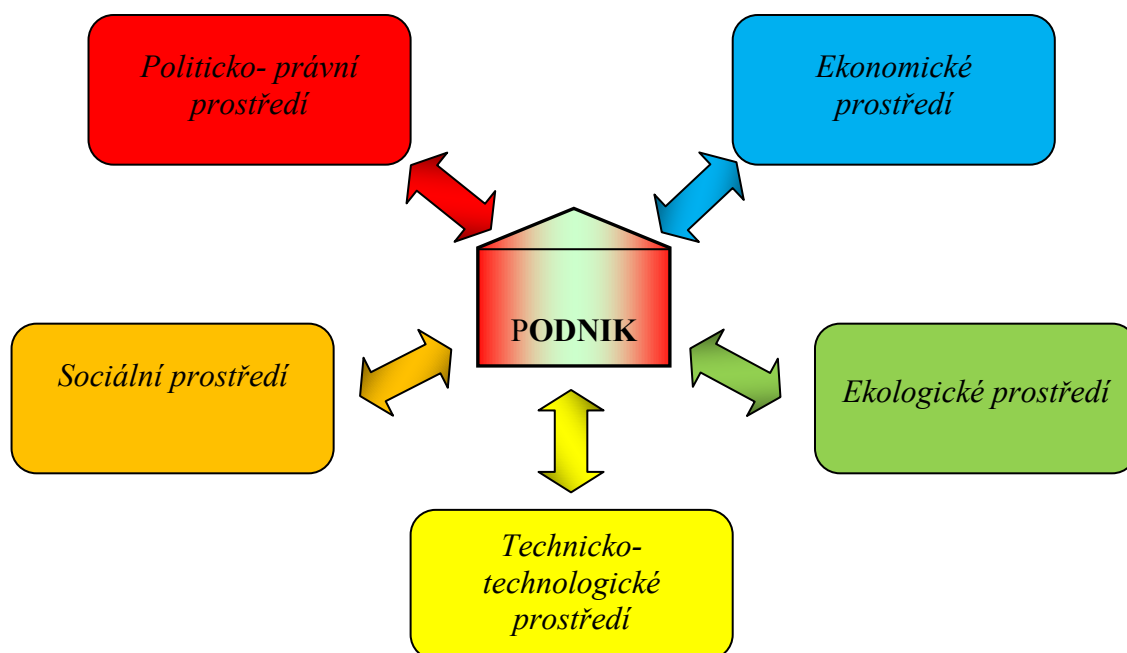
- Vládní podpora
- Celkový stav technologie
- Nové objevy
- Změny technologie
- Rychlost zastarávání

1.5.1.5 Ekologické prostředí

Ekologické prostředí je vymezeno životním prostředím, které podnik svou činností ovlivňuje a naopak. Vliv ekologie na podnikatelské prostředí subjektu je úzce spjat s legislativou. Jedná se především o vládní nařízení či zákazy, omezující v určité míře činnost podniku, za účelem ochrany životního prostředí.

- Legislativa k ochraně životního prostředí
- „Ekologická“ daň
- Limity emisních látek

¹⁴ SLÁVIK, Š.: Stratégia riadenia podniku. 1999 s.56



Obrázek 2: PESTE analýza

Zdroj: vlastní zpracování

1.5.2 SWOT analýza

Zkratkou SWOT se označuje analýza kompletující a seřazující vnitřní silné a slabé stránky podniku, stejně jako vnější příležitosti a hrozby. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Tato analýza je snadno použitelným nástrojem pro zobrazení strategické situace podniku a je východiskem pro formulaci strategie, vzniklé jako soulad mezi vnitřními schopnostmi podniku (silné a slabé stránky) a jeho vnějším prostředím (příležitosti a hrozby).¹⁵

Ukázka vzhledu řešení SWOT analýzy zobrazuje Tabulka 1.

¹⁵ SLÁVIK, Š.: Stratégia riadenia podniku. 1999 s.114

Tabulka 1: Ukázka SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

<i>Potenciální interní silné stránky</i>	<i>Potenciální slabé stránky</i>
1. silná stránka s nejvyšší důležitostí	1. slabá stránka s nejvyšší důležitostí
2. silná stránka s nižší důležitostí	2. slabá stránka s nižší důležitostí
3. silná stránka s nejnižší důležitostí	3. slabá stránka s nejnižší důležitostí
<i>Potenciální vnější příležitosti</i>	<i>Potenciální vnější hrozby</i>
1. příležitost s nejvyšší důležitostí	1. hrozba s nejvyšší důležitostí
2. příležitost s nižší důležitostí	2. hrozba s nižší důležitostí
3. příležitost s nejnižší důležitostí	3. hrozba s nejnižší důležitostí

2 Charakteristika řešeného subjektu

2.1 Základní údaje o společnosti

Datum vzniku: *9. září 1998*

Obchodní firma: *Garantrans s.r.o.*

Sídlo: *Obchodně-podnikatelský areál, budova č.p. 314, Mošnov, 742 51, Česká republika*

Právní forma: *Společnost s ručením omezeným*

Registrovaný kapitál: *100 000 Kč*

Počet zaměstnanců: *53 (k 1. 1. 2011)*

2.2 Historie firmy

Firma Garantrans byla založena 3. 9. 1998 v Ostravě čtyřmi zakladateli, kteří jsou stávajícími společníky. Zakladatelé zvolili pro své podnikání právnickou formu společnost s ručením omezeným.

Prvotním předmětem podnikání po samotném založení společnosti bylo poskytování zasilatelských služeb, převážně silniční nákladní dopravy (jedná se o hlavní předmět činnosti také v současnosti). S postupem času a s rostoucími zkušenostmi v oboru byla nabídka poskytovaných služeb rozšířena o tzv. celní služby. Zde zahrnujeme především poskytování celních záruk, vyplňování celních dokladů a zástup v celním řízení. Služby zasilatelství byly postupně rozšířeny o další obory dopravy, jakými jsou například dopravy námořní, kombinované, železniční a částečně i letecké. Důležitým krokem pro budoucí vývoj činnosti bylo soustředění se na specializovaný obor těžké dopravy. Společnost začala v této oblasti poskytovat komplexní, ale také dílčí služby (obstarávání celých doprovodů, technické doprovody, trasování, vyřizování povolení pro nadměrný náklad, diagnostika, nosnosti mostů, komunikace s příslušnými státními institucemi, komunikace s telekomunikačními a energetickými firmami, demontáž a zpětná montáž silničního značení). Dalšími a posledními obory poskytovaných služeb jsou vzdělávání a balící (servisní) služby.

V roce 2000 byla zahájena spolupráce s nizozemskou dopravní společností Van der Vlist International B. V. v podobě vzniku „joint venture“ Van der Vlist Czech.¹⁶

Tržní příležitosti, růst obrátu a snaha o posílení pozice na českém trhu vedly k vybudování sítě středisek, převážně pak celních služeb a zasilatelství. Zřízením těchto středisek se společností podařilo pokrýt značnou část území České republiky. Během tohoto období byla převážná část obrátu a zisku podniku tvořena činností celních služeb. Tento trend však byl radikálně změněn 1. 5. 2004, kdy se vstupem ČR do Evropské unie byly zrušeny celní operace mezi členskými státy EU. Tato změna vedla k nevyhnutelnému propouštění zaměstnanců, rušení pracovišť a snižování režijních nákladů. V době před vstupem do EU měla společnost vybudovanou síť 53 poboček po celé ČR. V převážné většině se jednalo o pracoviště celních služeb. Krátce po vstupu do EU musel být tento počet zredukován na 14 poboček. Garantrans byla téměř jedinou firmou, která pokračovala v činnosti celních služeb až do 1. 5. 2004. Paradoxně tak společnost těsně před „koncem celních služeb v Evropě“ zaregistrovala několika násobný nárůst poptávky po celních službách. To představovalo zvýšení zisku z činnosti celních služeb, který byl použit pro částečné pokrytí negativních vlivů zániku části poskytovaných služeb.

Jednalo se o obrovský zásah do finančního zdraví podniku, jelikož právě v tomto období byla firma zatížena důsledky investiční činnosti a cashflow společnosti byl značně zatížen splátkami úvěru spojeného s pořízením a rekonstrukcí nemovitosti.

Vedení firmy reagovalo na tuto změnu posílením oblasti zasilatelství. V této době docházelo k přílivu investorů do regionu střední Evropy, což značně zvýšilo poptávku po službách zasilatelství a těžké dopravy.

S postupem času došlo k zacelení poklesu v obrátu celních služeb výkonem dopravního oddělení.

¹⁶ joint venture – jedná se o specifickou spolupráci dvou a více podniků. Společníci přinášejí do nového společného podniku své přednosti a zkušenosti (know-how, technologie, finanční prostředky, znalost trhu, atd.).

Konec roku 2009 znamenal zánik balicí činnosti podniku jako doplňkové služby k službám zasilatelství. Toto bylo způsobeno převážně závislostí na jediném zákazníkovi (Hyundai), který po dostavbě automobilky v nedalekých Nošovicích přestal poptávat balicí služby.

Koncem roku 2009 došlo k prodeji jediné nemovitosti vlastněné společností (budova na ul. Cihelní). Tato budova měla po její opravě sloužit jako sídlo firmy a současně zde měly být přesunuty všechny pobočky severní Moravy. V současné době sídlí všechny pobočky v pronajatých prostorech. Finanční prostředky získané při prodeji nemovitosti byly poskytnuty na výstavbu fotovoltaické elektrárny a o provoz tohoto zařízení je od poloviny roku 2010 rozšířena činnost podniku. Druhá polovina roku 2010 je spojena s růstem podílu zisku na obratu, tvořeným především činností celních služeb, které byly rozšířeny o služby daňové.

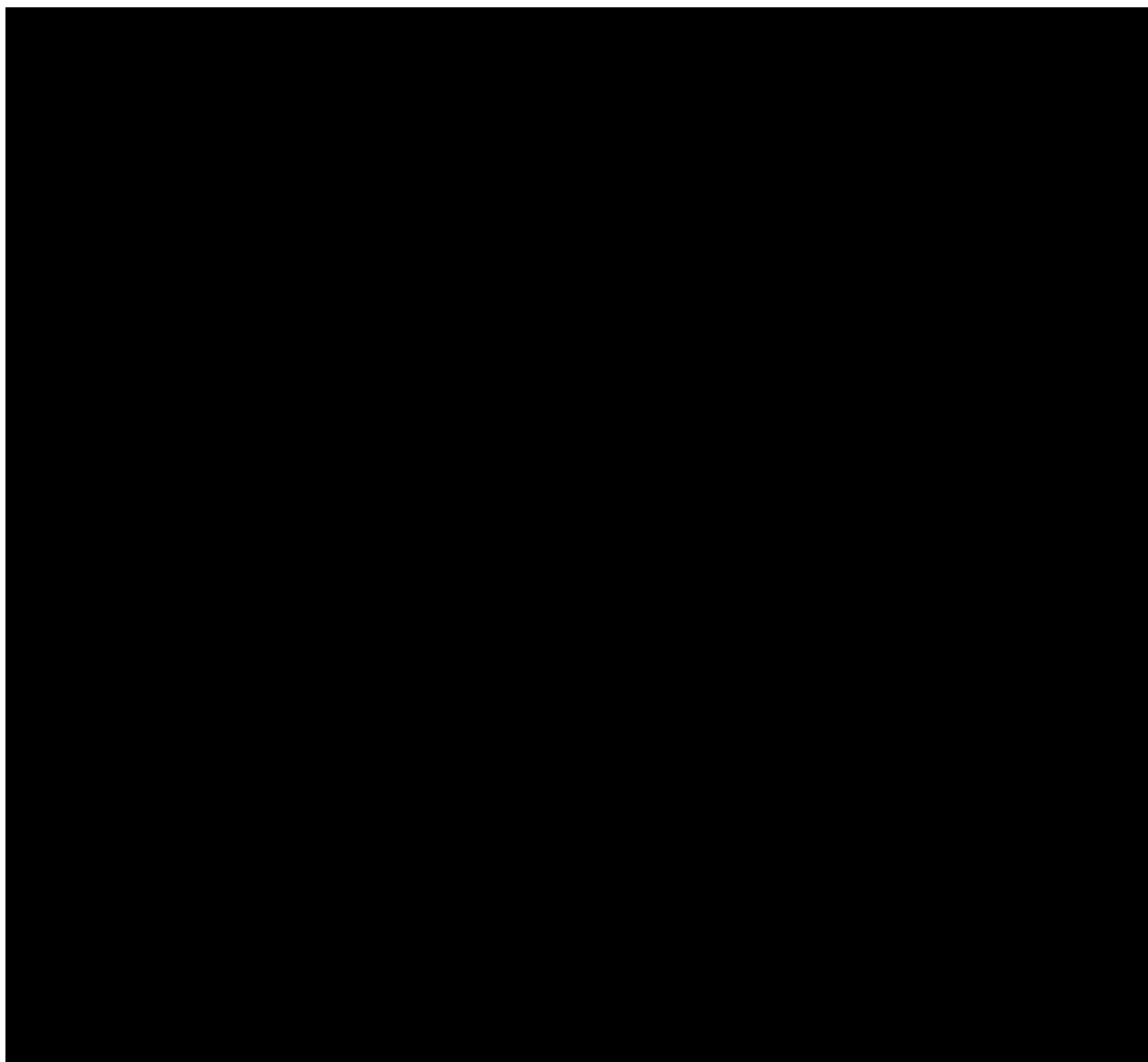
2.2.1 Organizace společnosti

Firma má oficiálně zvoleného jednoho statutárního zástupce (jednatele společnosti). Společnost je ve svých hlavních činnostech vedena společníky, kdy každý ze společníků je zodpovědný za alespoň jednu oblast činnosti firmy (viz. Obrázek 3).

2.2.1.1 Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační diagram Garantrans s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování



3 Analýza stávajícího stavu

3.1 Základní východiska analýzy

Při analýze konkurenceschopnosti prostředí bylo postupováno od vnější analýzy k analýze vnitřní. Nejprve jsme se zaměřili na vnější prostředí, které bude zkoumáno ve dvou rovinách. Vyšší rovinu - makroprostředí jsme zkoumali z hlediska politicko-právních, ekonomických, sociálních, technicko-technologických a ekologických faktorů, které svým působením ovlivňují činnost řešeného subjektu.

Nižší rovinou vnějšího prostředí je mikroprostředí (neboli odvětvové prostředí). Během analýzy mikroprostředí jsme se zaměřili na postavení firmy na daném trhu (trzích) a popíšeme si konkurenční prostředí podniku. V rámci analýzy odvětvového prostředí podniku bude rovněž využita analýza vycházející z Porterovy teorie pěti konkurenčních sil.

Informační podklady pro analýzu jak vnitřního tak vnějšího prostředí byly získány a zpracovány několika metodami. Nejprve došlo ke zkoumání interních dokumentů, které byly poskytnuty vedením společnosti. Jednalo se především o finanční výkazy společnosti za několik uplynulých let činnosti, ale byly také rovněž zkoumány výroční zprávy a další informační podklady. Jelikož však pouze tyto dokumenty nemohou poskytnout dostatečnou informační základnu, muselo dojít ke sběru konkrétních informací od vrcholových manažerů společnosti.

Nejprve bylo použito dotazníkovému šetření (viz. kapitola 3.4), kdy byly dotazníky s formulací převážně otevřených otázek předány všem 4 společníkům. Otázky byly převážně formulovány za účelem získání přehledu o názorech společníků na téma inovací, strategie, konkurenčních výhod/nevýhod, silných stránek, slabých stránek a dalších faktorů konkurenceschopnosti jejich podniku. Jelikož však nebylo dosaženo potřebného informačního podkladu, muselo dojít k osobní diskusi s jednotlivými společníky během, které byly chybějící informace doplněny.

Metodou Brainstormingu byla konzultována předem připravená témata konkurenceschopnosti a byla vedena diskuse především na témata, která nebyla v dotaznících

dostatečně okomentována. Rovněž byla tato metoda vhodná k získání informací o vnitřních faktorech konkurenceschopnosti.

V závěru celé analýzy byl vytvořen přehled poznatků získaných při dílčích analýzách za použití SWOT analýzy, díky které jsme získali obraz o silných stránkách a příležitostech podniku, ale také stránkách slabých a ohroženích, které mohou podniku hrozit. Výsledky SWOT analýzy byly seřazeny dle pořadí důležitosti pro zkoumaný podnik. Důležitost jednotlivých faktorů pro budoucí konkurenceschopnost podniku byla stanovena vlastní úvahou ve spojení s názory vrcholových manažerů daného podniku.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Abychom mohli posoudit fungování činnosti podniku a jeho konkurenceschopnost, musíme zohlednit zároveň prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Vnější prostředí totiž nemalým způsobem ovlivňuje vývoj, cíle a strategie podniku. Společně s vnitřním prostředím tak tvoří neopomenutelný faktor vývoje společnosti.

Při analýze vnějšího prostředí je nutné zamyslet se nad vztahy podniku ke svému okolí, tedy nad vztahy k zákazníkům, dodavatelům, nad vlivem konkurentů, ale taky nad vztahy státní správy či finančních institucí. Pro analýzu makroprostředí podniku bude využito metody PESTE analýzy a k posouzení vlivu mikroprostředí budeme přistupovat dle Porterovy teorie pěti konkurenčních sil.

3.2.1 Analýza Makroprostředí

Politicko-právní prostředí

Z hlediska legislativy a je společnost Garantrans ovlivňována řadou faktorů. Nejedná se pouze o legislativní činnost ČR, ale také v poslední době velmi rozšířený vliv opatření EU.

Jedním z legislativních kroků omezujících činnost podniku je spojen s regulací nákladní dopravy. Jedná se především o silniční kamionovou dopravu. Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo k razantnímu vzestupu kamionové dopravy na českých silnicích. To sebou nese negativní vliv ve formě znečišťování životního prostředí, přibývajících hluku a zhoršení dopravní situace. Z těchto důvodů dochází k **regulaci kamionové dopravy**. Jedná se především o zavedení zákazu jízdy ve víkendových dnech a elektronického mýtného. Záměr

státu je donutit dopravce k přesunu nákladu na ekologičtější a dopravně méně zatěžují železnice. Pro Garantrans vedou tato opatření ke snižování poptávky po službách zasilatelství, těžké dopravy a částečně také celních službách.

Zákonodárná činnost státu ovlivňuje každého z nás. Garantrans nevyjímaje. **Obchodní zákoník, zákoník práce, daňové zákony**, ale především **celní zákon** jsou hlavními předpisy usměrňující činnost podniku. Změny v těchto zákonech představují hrozby a příležitosti pro podnik. Zejména změny celního zákona mohou ve velkém rozsahu (negativně, ale rovněž pozitivně) ovlivnit trh celních služeb.

Dále jsou zde otázky **státní podpory**. Z hlediska provozovaných činností podniku můžeme jen stěží očekávat podporu v této oblasti. Výjimkou jsou pouze vedlejší činnosti vzdělávání a provozu fotovoltaické elektrárny, kde je naopak podpora ČR a EU nezbytností k úspěšnému fungování těchto činností. Nesmíme však opomenout vliv podpory Malého a středního podnikání. Podpora podnikání ze strany státu a evropské unie totiž vede k rozvoji obchodu. Rozvoj obchodu sebou přináší zvýšení poptávky po celních službách, službách zasilatelství a těžké dopravy. Stejný význam mají protikrizová opatření.

Na druhé straně však může docházet k regulační činnosti státu. Stát má například tu moc zavádět opatření vedoucí k **regulaci zahraničního obchodu**. To samozřejmě vede ke snižování dopravy a celních operací.

Rád bych zde rovněž uvedl pozitivní vliv Evropské unie a státní politiky regionálního rozvoje. Díky programu regionální rozvoje dochází v moravskoslezském regionu ke vstupování zahraničních investorů. Firma Garantrans může využít svého umístění k získání nových dynamicky se rozvíjejících zákazníků.

Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory, jakými jsou například vývoj HDP, směnné kurzy, míra inflace či stav nezaměstnanosti, ovlivňují všechny podnikatelské subjekty. Nezáleží na oboru či odvětví, ve kterém se daná společnost vyskytuje.

Máme-li vyzdvihnout, které ekonomické faktory ovlivňují činnost zkoumané společnosti nejrazantněji, jsou to především **vývoj měnových kurzů a vývoj cen energií**.

Změny ve vývoji měnových kurzů ovlivňují společnost Garantrans především z důvodu cen služeb. Ceny služeb jsou totiž smluvně garantovány v eurech. Při náhlých změnách směnných kurzů tak hrozí společnosti změna hodnoty výnosů z provozovaných služeb. Vývoj cen energií je naopak spjat s cenami pohonných hmot. Dlouhodobě se světová ekonomika potýká s růstem cen ropných produktů. V posledních měsících navíc dochází ke zvyšování tempa růstu a tento vývoj značně ovlivňuje konkurenční boj mezi nákladními dopravci.

Samozřejmě zde nesmíme opomenout další všeobecné ekonomické ukazatele, které disponují informacemi o ekonomickém vývoji v ČR. Zaměříme se na střednědobý vývoj ukazatelů HDP, míry nezaměstnanosti a míry inflace.

Vývoj domácí ekonomiky je vyjádřen řadou ukazatelů. Nejvíce informativním z nich je ukazatel **míry ekonomického růstu (HDP)**. Na konci roku 2009 a v roce 2010 se domácí ekonomika úspěšně zotavuje z účinků ekonomické krize, jež naplno vypukla na přelomu let 2008/2009. V letech 2005, 2006 a 2007 docházelo k meziročnímu růstu HDP ve výši 6,4% (konkrétně 6,3%/6,8%/6,1%). Ve 3. čtvrtletí 2008 však byla ČR a její ekonomika vystavena zásahu ekonomické krize a došlo k období recese. Růst HDP v roce 2008 tak byl zpomalen na 2,5% a recese se naplno projevila v roce 2009 poklesem o 4,1%.

Dalším z důležitých ukazatelů je **míra nezaměstnanosti**. Od roku 2005 do roku 2008 docházelo k meziročnímu poklesu míry nezaměstnanosti v průměru 0,8%. V průběhu roku 2009 však dochází růstu nezaměstnanosti, jehož tempo se zastavuje až v prvním čtvrtletí roku 2010, kdy dosahuje hodnota nezaměstnanosti 8%. Musíme však zmínit, že se jedná o celorepublikový průměr. Z hlediska efektu na námi řešený subjekt Garantrans, nás zajímají hodnoty v Moravskoslezském kraji. Ty dlouhodobě převyšují celorepublikový průměr a v prvním čtvrtletí 2010 dosahuje míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji 9,8%.

Od roku 2005 do roku 2007 docházelo k mírnému meziročnímu růstu průměrné **míry inflace** (1,95%/2,5%/2,8%). Na hodnotách roku 2008 se stejně jako u předešlých ukazatelů podepsal vliv ekonomické krize, kdy na konci roku 2008 dosahovala míra inflace hodnoty 6,3%. V letech 2009 a 2010 došlo k razantnímu poklesu míry inflace na 1,0% respektive 1,5%.

Sociální prostředí

Sociální prostředí je tvořeno faktory lidských zdrojů a demografického vývoje. Vliv sociálního prostředí na námi řešený subjekt není nijak zásadní. Můžeme zde zahrnout snad jen vliv kvalifikace obyvatel z hlediska potenciálních zaměstnanců.

Zaměříme-li se na hlavní činnosti společnosti (zasílatelství, těžká dopravy a celní služby) zjistíme, že kvalifikovaných pracovníků není mnoho. V oborech zasílatelství (logistiky) a celních služeb má Garantrans možnost získat opravdu kvalifikované pracovníky na dané pozice. Důvodem je vysoký stupeň specializace daných pracovních míst. Až na výjimky se v okolí sídla společnosti nenacházejí školy, které by zařazovaly do svých programů tyto obory. Výjimkou je specializace v oboru logistiky.

Co se týče oboru nákladní dopravy a celních služeb, jedná se o natolik specializované činnosti, že téměř ve všech případech je nutné dlouhodobé zaškolení pracovníka a oborovou zkušenost získává až při samotném zaměstnání.

Technicko-technologické prostředí

Jelikož se nejedná o společnost provozující výrobní činnost, ale nabízející služby, ve kterých není nijak zvlášť využito speciálních technologií, nemá technicko-technologické prostředí nijak zásadní vliv na působení společnosti Garantrans. Výjimku tvoří vedlejší činnost podniku v provozování fotovoltaické elektrárny, která využívá pokrokové technologie fotovoltaických článků k přeměně sluneční energie na energii elektrickou.

Můžeme zde rovněž zařadit nezastavitelný pokrok informačních a komunikačních technologií. Jejich využívání je nedílnou součástí stále širšího spektra oborů, logistiky nevyjímaje. Komunikační technologie jsou specifické především pro obor logistiky, kdy rychlost a spolehlivost komunikace se zákazníkem, dopravcem a řadou jiných subjektů je základním kritériem úspěchu.

Ekologické prostředí

Otázka vlivu ekologie na činnost zkoumaného podniku, úzce souvisí s vlivem politicko-právních faktorů. Ekologie totiž ovlivňuje podnikatelskou činnost prostřednictvím legislativních opatření. Značná část ekologického vlivu tak již byla uvedena v předešlém

textu. Vyzdvihněme tak tedy alespoň „ekologické předpisy“ vedoucí k **regulaci kamionové dopravy**.

V tabulce 2 je zobrazen výčet faktorů makroprostředí Garantrans s.r.o.

Tabulka 2: Přehled vlivu Makroprostředí na společnost Garantrans

Zdroj: vlastní zpracování

<i>Politicko-právní faktory</i>	<i>Ekonomické faktory</i>
1. Omezení kamionové dopravy 2. Celní zákon, obchodní zákoník, zákoník práce, daňové zákony 3. Státní podpora 4. Regulace obchodu	1. Vývoj měnových kurzů 2. Ceny pohonných hmot 3. Vývoj HDP 4. Míra nezaměstnanosti 5. Míra inflace
<i>Sociální faktory</i>	<i>Technicko-technologické faktory</i>
1. Kvalifikace pracovníků	1. Komunikační technologie
<i>Ekologické faktory</i>	
1. Ekologie jako impuls k omezování kamionové dopravy	

3.2.2 Analýza mikroprostředí

Postavení na trhu

K tomu abychom mohli posoudit postavení společnosti na trhu, musíme si specifikovat, o jaký trh firma bojuje. V případě společnosti Garantrans se jedná převážně o trhy nadměrného zasilatelství a dopravy (těžká doprava), trh všeobecného zasilatelství a trh celních služeb.

U služeb **nadměrného zasilatelství** je na trhu Garantrans zařazován k významnějším hráčům. Toto je dáno především dlouhodobou orientací na tomto trhu a získanými

zkušenostmi. Ve prospěch společnosti na tomto trhu hrají také komplexní služby nadměrných přeprav, kdy klasické služby zasilatelství jsou doplněny o služby realizované během samotných přeprav (realizace doprovodů a realizace patřičných povolení). Velice důležitou výhodou v tomto směru je rovněž velice úzké propojení s konkrétními dopravci. (Van der Vlist, Kreizltransporte). Možným způsobem dalšího rozvoje společnosti je v tomto směru posílení obchodní činnosti a nabízení těchto služeb (povolení, doprovody) pro další české, ale především zahraniční dopravce.

Mezi hlavní zákazníky nadměrného zasilatelství můžeme zařadit *Vítkovice a.s.*

V případě nenadměrného zasilatelství je situace jiná. Podíl společnosti na trhu **všeobecného zasilatelství** je velmi nízký, v celorepublikovém měřítku zanedbatelný. Tento vývoj je dán především koncentrací na nízký počet pro firmu životně důležitých zákazníků. Na druhé straně je s těmito zákazníky navázán velice blízký a přátelský vztah, což u dlouhodobého hlediska vidím jako silnou stránku společnosti. Malý podíl na trhu je bezesporu také zapříčiněn také velmi silnou konkurencí, tvořenou převážně nadnárodními společnostmi, jimž nahrává „globalizace“ trhu (například společnost *DHL*). Dalším z konkurenčních faktorů je množství dopravců, kteří mohou nabízet „nákladové ceny“ bez zvyšování zasilatelskými provizemi. Nabízí se zde snaha o spolupráci s některým z významných nadnárodních logistických řetězců.

Mezi hlavní zákazníky všeobecného zasilatelství patří *Hayes Lemerz Alukola Czech*.

Trh **celních služeb** je velice specifický. Po vstupu České republiky do EU se trh obecně velice zmenšil, klesl i podíl společnosti Garantrans. Aktuální vývoj trhu se prolíná s trhem zasilatelství a vzniká tak trh komplementárních služeb k přepravám. Zde tedy rovněž vstupují velcí hráči z trhu zasilatelství. Na tomto trhu nedochází ke konkurenčnímu boji ani tak na poli cenovém, ale spíše z hlediska kvality a komplexnosti.

Konkurenční prostředí

U **nadměrného zasilatelství** se firma potýká s konkurencí v dopravcích nadměrných nákladů, ale také u zasilatelských firem stejných velikostí. K výhodám společnosti v tomto směru patří propojenost s konkrétními dopravci, flexibilita a rychlost reakce na požadavky zákazníka. Na trh nadměrných přeprav stále více vstupují společnosti, které v tomto oboru

nemají patřičné znalosti, ale které nabízejí služby nadměrných přeprav ve snaze nabízet komplexní služby. Jedná se často také o nadnárodní zasilatele. Dále je na trhu nadměrných nákladů výhodou v konkurenčním boji to, že Garantrans je schopen část přepravní služby realizovat vlastními zdroji – jedná se o poskytování povolení a doprovodů na trase. Nejedná se tedy o firmu, jenž by zaujímala pouze pozici obchodníka se službami dopravců, ale posouvá se do pozice realizátora, který přidává svou hodnotu. Z hlediska konkurenčního postavení trasovacích služeb v rámci nadměrných přeprav je firma v boji, ale zároveň i partnerství s několika malými společnostmi, které poskytují stejné služby. Jedná se především o fyzické osoby podnikající v oblasti technických doprovodů a někdy vyřizují také povolení nadměrného nákladu.

Kvantitativnímu a kvalitativnímu rozsahu konkurence u **nenadměrného zasilatelství** již byla věnována pozornost v předchozích odstavcích. Na tomto trhu se pohybuje obrovské množství vzájemně si konkurujících firem, které poskytují různou úroveň a množství služeb vztahujících se k dopravě. Na rozdíl od trhu celních služeb zde stále platí absolutní význam ceny nabízených služeb. Kvalita služby zde není otázkou, jelikož se bere jako samozřejmost a bez dlouhodobého prokazování vysoké kvality služeb nemůže nabízející subjekt ustát konkurenční tlak. U silničních přeprav firma naráží na fakt, že tlak na konečnou cenu je maximálně určován možnostmi dopravců nabízet ceny přímo zákazníkovi, čímž je firma znevýhodněna navýšením její ziskové zasilatelské provize. U námořních a kombinovaných přeprav se společnost rovněž dostává do vyšších cen. Konkurence, která se zaměřuje na tyto způsoby přeprav, má přímý vztah k patřičným dopravcům, kteří jim jsou schopni poskytovat nižší ceny.

Významnými konkurenty v této oblasti jsou nadnárodní logistické firmy nebo zasilatelské firmy sdružené do nadnárodních řetězců. Tito konkurenti disponují velkou silou, danou jejich celorepublikovou působností, jenž je podpořena sítí zahraničních poboček. Mimoto disponují často také lepšími informacemi o dopravním trhu. Spolupráci v nadnárodním řetězci podobného typu tedy vidím jako jednu s příležitostí rozvoje zasilatelských služeb.

Konkurenční boj v případě **celních služeb** se odvíjí od kvality a komplexnosti. Konkurenty jsou nadnárodní společnosti, u kterých jsou celní služby nabízeny v rámci

komplexního obstarávání přepravy. Jsou zde taky společnosti, které se specializují pouze na celní služby. Vstup do Evropské unie zapříčinil radikální snížení počtu specializovaných firem, s ohledem na radikální úbytek poptávky po těchto službách.

Dalo by se říci, že vzhledem k počtu firem nabízejícím celní služby na českém trhu se Garantrans řadí k významnějším poskytovatelům.

3.2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí Garantrans s.r.o.

Hrozba nově vstupujících firem

Můžeme říci, že vstup nových subjektů na odvětvové trhy, ve kterém působí firma Garantrans, hrozí ve všech směrech její činnosti. U některých činností je tato hrozba razantnější, u některých méně. Asi nejvíce se projevuje na trzích zasilatelství a nadměrné (těžké) přepravy.

Již v předchozích kapitolách jsme uvedli, že přibývá firem nabízejících služby nadměrných přeprav. Nejedná se sice o zcela nové subjekty, ale ve velké většině se jedná o firmy, které dříve působily jen jako poskytovatele „klasických“ zasilatelských služeb. Tyto firmy mají snahu nabízet služby nadměrných přeprav a doplňkové služby jako snahu o komplexní nabídku služeb pro své zákazníky nenadměrných zasilatelských služeb. Nemají však jednoduchou úlohu, jelikož se zde vyskytuje velice významná strukturální bariéra ve formě know-how a zkušeností v tomto oboru. Pro úspěšnou činnost v tomto oboru totiž daný subjekt potřebuje velké množství znalostí o procesu tohoto druhu přepravy.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Dle mého názoru neexistují přímé substituty k zasilatelským službám a celním službám. Celní zákon upravuje právní vztahy v oblasti celnictví a jeho existence zaručuje existenci celních operací. Může se sice zde nabízet varianta nepřímého substitutu, kdy by subjekty doposud poptávající celní služby mohly vykonávat tyto služby interní činností. Víme však, že celní služby jsou značně komplikovanými operacemi a specializace na tyto služby zvyšuje jejich kvalitu a flexibilitu.

Z hlediska zasilatelství rovněž neexistují přímé substituty. Přepravy bude vždy potřeba. Jediná změna, ke které bude v budoucnosti docházet, je ve formě (způsobu) přepravy. Jelikož společnost Garantrans je schopna využívat širokého spektra forem přepravy nehrozí v tomto směru podniku velké riziko. Snad jen trend přesouvání silniční nákladní dopravy (ve které má firma největší zkušenosti) na železnici může v budoucnosti ohrozit konkurenceschopnost podniku.

Vyjednávací vliv (síla) zákazníků

Společnost Garantrans má ve svých hlavních činnostech poměrně nízký počet dlouhodobých zákazníků. Je tedy existenčně závislá na těch zákaznících, kteří firmě tvoří vysoký podíl na obratu. Tito klíčoví zákazníci tedy disponují poměrně vysokým stupněm vyjednávací síly.

Z hlediska diferenciací produktu jsou zákazníci značně zvýhodněni nad zasilatelskými firmami a samotnými dopravci, jelikož na trhu se vyskytuje vysoký počet firem nabízející tyto služby.

Ve prospěch firmy v tomto hledisku se však jeví úzká (až přátelská) spolupráce s klíčovými zákazníky.

Vyjednávací vliv(síla) dodavatelů

I když společnost Garantrans není podnikem produkující výrobky, hraje v konkurenčním prostředí podniku určitou roli dodavatelé. Jedná se především o dopravce poskytující společnosti služby přepravy. Vzhledem k počtu těchto dodavatelů a neustálému tlaku na ně vyvíjeného (ve formě zvyšování nákladů) nemají dopravci prostor k vyvíjení tlaku vyjednávání. Konkurence v dopravě je vysoká.

Soupeření mezi existujícími firmami

Konkurenci mezi existujícími firmami již byla z velké části věnována předchozí kapitola. Konkurence firem na trhu nadměrného zasilatelství je nižší než v případě

nenadměrného zasilatelství. Jedná se především o firmy zasilatelské, které nabízejí rovněž služby nadměrných přeprav. Na tomto trhu se společnost Garantrans řadí k hlavním hráčům.

Naopak u zasilatelství nenadměrného je postavení společnosti na trhu z celorepublikového hlediska zanedbatelné. Konkurence firem v této činnosti je silná jak s hlediska kvantitativního, tak hlediska kvalitativního

3.3 Analýza vybraných faktorů vnitřního prostředí

Při analýze vnitřního prostředí podniku zkoumáme faktory působící na jeho činnost, které vycházejí z vnitra podniku. Předmětem zkoumání je při vnitřní analýze široké spektrum ukazatelů. Pro potřeby této práce byly vybrány pouze základní ukazatele. Problémem při analýze vnitřního prostředí zkoumaného podniku byla úzká informační základna. Při analýze tohoto typu bývá ve většině případů použito dotazníkového šetření, které využívá vysokého počtu dotazovaných pro vyjádření globálního mínění. Ve využití tohoto způsobu výzkumu nám však brání kvantitativní nedostatek dotazovaných osob. Bylo tedy nutné přistoupit ke kvalitativnímu dotazování, kdy byli o vyplnění dotazníku požádáni pouze vrcholoví manažeři podniku. Z velké části obsahoval dotazník otevřené otázky. Ty byly použity za účelem volnosti vyjádření názoru dotazování a k rozšíření informační základny analýzy. Formulace otázek dotazníku je zobrazena v příloze č. 2.

Jelikož odpovědi z dotazníkového šetření neposkytly dostatečnou informační základnu pro vypracování analýzy, bylo přistoupeno k přímému kontaktu s jedním s vrcholových manažerů a potřebné informace o dění v podniku byly získány formou diskuze.

Inovační aktivita

Při hodnocení inovační aktivity podniku sledujeme postoj činitelů podniku k provádění aktivit vedoucích k inovacím produktů či služeb. Tento faktor bývá nejčastěji spojován s inovacemi výrobků. U inovací služeb sledujeme změny jak ve spektru nabízených služeb (rozšiřování počtu nabízených služeb), tak rovněž v kvalitativní stránce nabízených služeb (inovace z hlediska zlepšování již dříve nabízených služeb).

Inovační aktivita společnosti Garantrans se odvíjí od změn vnějšího prostředí podniku. Služby společnosti jsou inovovány dle aktuálních požadavků zákazníků. Garantrans je dle mého názoru ve velké míře zákaznický orientovanou společností, se snahou inovovat a zlepšovat kvalitativní stránku nabízených služeb, k absolutnímu uspokojení zákaznických potřeb. Od tohoto přístupu se rovněž odvíjí frekvence provádění změn, která nemůže být stanovena exaktně, jelikož služby podléhají inovacím dle potřeb a tedy téměř nepřetržitě.

Nejnovějšími a nejvýznamnějšími inovačními kroky společnosti jsou zavedení nové služby (činnosti) výroba elektrické energie využitím fotovoltaické elektrárny a dále pak rozšíření celních služeb o služby daňové.

Flexibilita

Flexibilita jakožto schopnost rychlé a pružné reakce na změny trhu a potřeb zákazníků úzce souvisí s předešlým faktorem inovací. Schopnost flexibilní reakce na změny činitelů mikroprostředí totiž je předpokladem k zdárné inovační činnosti. Pružnost a rychlost reakce společnosti podniku Garantrans považují za jednu s hlavních silných stránek společnosti. Manažeři společnosti sdílejí tento názor a v dotazníkovém šetření uvedli flexibilitu jako hlavní konkurenční výhodu. Společnost těží v tomto ohledu jak ze své velikosti, tak z personálního hlediska, kde klíčový prvek pro rychlou a pružnou reakci na potřeby zákazníků tvoří kooperace mezi zaměstnanci.

Kvalita služeb

Již v předešlých kapitolách této práce jsme se mohli seznámit se službami, které firma Garantrans nabízí. Hlavní činnosti společnosti jsou zasilatelství, nadměrné zasilatelství a celní služby. Kvalitativní předpoklady jednotlivých oborů již byly uvedeny v kapitole věnující se analýze mikroprostředí. U služeb nenadměrného zasilatelství je vysoká kvalita všeobecně vnímána jako samozřejmost a podniky působící na trhu si nemohou dovolit ztratit vysoký standart kvality nabízených služeb. Na tomto trhu je z hlediska konkurenčního boje vnímána spíše cenová hladina. U nadměrného zasilatelství je situace obdobná, i když je zde kvalita větším faktorem konkurenčního boje. V oboru nadměrných přeprav se totiž nevyskytuje takový počet konkurujících firem, jako je tomu v oboru nenadměrného zasilatelství. Kvalita je zde vnímána především z hlediska zkušeností a komplexností doplňkových služeb. Celní

služby představují v tomto ohledu zcela odlišnou kategorii služeb. Na trhu celních služeb totiž cena nehraje tak velkou roli. Kvalita a komplexnost těchto služeb je daleko významnějším faktorem z hlediska konkurenceschopnosti.

Ve všech výše zmíněných oborech dosahuje společnost Garantrans vysoké kvality služeb. U nenadměrného zasilatelství je vysoká kvalita služeb pro firmu nutností k jejímu udržení na trhu. Konkurentů, kteří jsou schopni nabízet levnější služby je na tomto trhu velké množství a proto kvalitativní standart je pro firmu nutností. Kvalita nadměrného zasilatelství společnosti je rovněž na vysoké úrovni. Hodnotami kvality společnosti jsou především dlouholeté zkušenosti a komplexnost služeb.

Kvalifikace pracovníků

Rovněž specifickým kvalifikace pracovníku v oborech zasilatelství byla věnována pozornost v předchozích kapitolách. Uvedl jsem, že v logistických oborech se jen stěží hledají kvalifikovaní pracovníci a to především v závislosti na nízký počet školských pracovišť věnujících se těmto oborům. Nově příchozí pracovníci z pravidla získávají zasilatelské zkušenosti až při samotné praxi.

Není tomu tak jinak ani u společnosti Garantrans, která si také „vychovává“ své zaměstnance. Žádný z dotázaných vrcholových manažerů si však neztěžoval na tento fakt. Z hlediska kvalifikace zaměstnanců však byla jako slabá stránka společnosti uvedena nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců.

3.3.1 Analýza vývoje hospodářské situace podniku

Z hlediska vybraných faktorů vnitřního prostředí se musíme rovněž zaměřit na vývoj hospodářské situace podniku. Sledování finančních ukazatelů je stěžejním předpokladem pro využití potenciálu společnosti a tím také pro konkurenceschopnost podniku.

Pro posouzení činnosti a finanční situace podniku bylo využito analýzy vybraných finančních ukazatelů. Analýze byla podrobena činnost podniku v intervalu posledních šesti let, tedy od roku 2005 do roku 2010. Časový interval šesti let považuji pro potřeby této práce za dostačující. Jako datová základna pro tuto finanční analýzu byly použity auditorsky ověřené účetní závěrky společnosti, veřejně dostupné na webovém portálu ministerstva

spravedlnosti. Pouze pro rok 2010 byla použita auditorsky neověřená verze účetní závěrky a to z důvodu neexistence auditorsky ověřené verze v době vypracovávání této práce. Neověřená verze sice nemusí být zcela korektní, avšak zahrnutí finanční analýzy za poslední rok považuji za nevyhnutelné, jelikož by se tak celková analýza stala neaktuální.

3.3.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilita podniku je zřejmě nejvýznamnějším způsobem hodnocení činnosti podniku neboť se jedná o poměr výsledků hospodaření a zdrojů, které byly pro dosažení hospodářských výsledků použity.

Ukazatele rentability relativně vyjadřují zisk neboli míru zisku. V rámci finanční analýzy slouží ukazatele rentability k posouzení hospodářské zdatnosti a celkové úspěšnosti podniku. Jedná se o všeobecně uznávané charakteristiky podnikání.

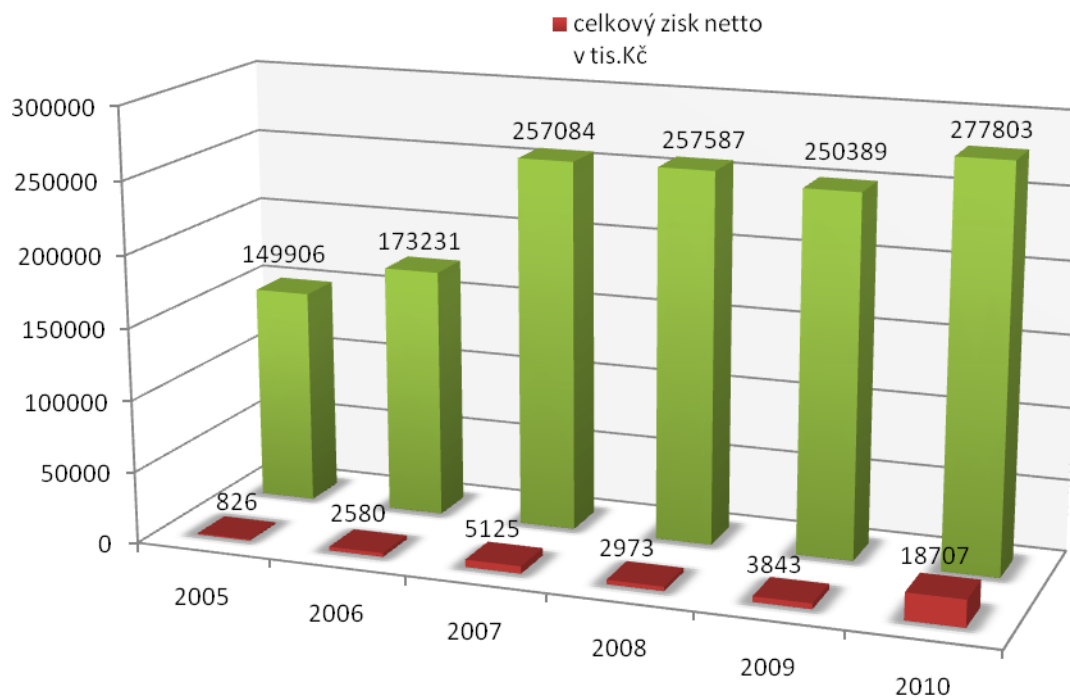
Rentabilita tržeb

Aktuální výše ročních tržeb společnosti činí 277.803.000,- Kč a to při celkovém zisku 18.707.000,- Kč. Při těchto hodnotách dosahuje rentabilita tržeb výše 6,73 %. Vzhledem k velikosti podniku a oborového zaměření považuji tyto hodnoty za krátkodobě uspokojivé a to vzhledem k tendenci jejich růstu. Dlouhodobě by se však tato hodnota měla pohybovat nad hranicí 8 %. Tento „uspokojivý“ vývoj se však vyskytl až v roce 2010. Podíváme-li se na vývoje zisku a obratu z předchozích let (viz. *Tabulka 3*) zjistíme, že v předchozích letech dosahovala společnost daleko menšího zisku a podíl obratu na zisku byl mnohonásobně menší než v aktuální době. V letech 2005 až 2009 jsou hodnoty rentability tržeb mnohonásobně nižší než oborový průměr. Tento fakt je způsoben zejména nízkým ziskem v těchto obdobích. Graficky znázorňuje vývoj obratu a zisku v posledních šesti letech *Obrázek 4*.

Tabulka 3: Rentabilita tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>celkový zisk netto v tis. Kč</i>	<i>tržby v tis. Kč</i>	<i>rentabilita tržeb v %</i>
2005	826	149906	0,55%
2006	2580	173231	1,49%
2007	5125	257084	1,99%
2008	2973	257587	1,15%
2009	3843	250389	1,53%
2010	18707	277803	6,73%



Obrázek 4: Graf vývoje tržeb a zisku

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu

Rentability celkového kapitálu je nejvěrohodnějším vyjádřením efektivity využití majetkových zdrojů. Tento ukazatel není totiž zkreslen vlivem struktury zdrojů financování podniku. Hodnota rentability celkového kapitálu by v žádném případě neměla být nižší než výnosnost na kapitálovém trhu (než bankovní úroky). Pokud je dlouhodobě hodnota tohoto ukazatele nižší než výnosnost bankovních úroků, ztrácí provozování podniku své ekonomické opodstatnění.

Zaměříme-li se na hodnoty rentability kapitálu řešeného subjektu (Tabulka 4) zjistíme, že v dlouhodobém horizontu nedosahuje ukazatel rentability podnikových aktiv nijak vysokých hodnot. Dlouhodobě sice dochází k tendenci růstu tohoto ukazatele (výjimkou je pouze méně úspěšné období 2008 a 2009), ale roční rentability nedosahují výše potřebné k ekonomickému opodstatnění činnosti. Obzvláště při zohlednění rizika při tomto druhu podnikání. Výjimku tvoří pouze hodnota rentability v posledním kalendářním roce 2010. Hodnota 11,03% se dá považovat za pozitivní a při této hodnotě můžeme podnikání nazvat ekonomicky opodstatněné.

Tabulka 4: Rentabilita celkového kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>celkový zisk netto v tis. Kč</i>	<i>aktiva v tis. Kč</i>	<i>rentabilita celk. kapitálu v %</i>
2005	826	48182	1,71%
2006	2580	53450	4,83%
2007	5125	85930	5,96%
2008	2973	92211	3,22%
2009	3843	128724	2,99%
2010	18707	169592	11,03%

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje, jakou mírou zhodnocuje podnik své vlastní zdroje, neboli jakého zisku dosahují vlastníci podniku vzhledem k míře investovaného majetku. Výnosnost vlastních zdrojů by měla dosahovat vyšších hodnot než je výnosnost úhrnného vloženého kapitálu. Jestliže není splněna tato podmínka, stává se využití cizích zdrojů bezvýznamným. Stejně jako u rentability celkového kapitálu by měla hodnota rentability vlastního kapitálu převyšovat míru bezrizikové investice.

Při zhlédnutí konkrétních hodnot rentability vlastního kapitálu společnosti Garantrans (Tabulka 5) vidíme, že na rozdíl od rentability úhrnného kapitálu je hodnota celkový čistého zisku v porovnání s investovaným kapitálem dlouhodobě ekonomicky pozitivní. Vyzdvihneme-li úspěšnost investice vlastního kapitálu společnosti do podnikání v konkrétních letech, jde především o téměř stoprocentní nárůst mezi roky 2005 a 2006. V roce 2007 docházelo k pokračování tendence růstu, kdy na konci období se společnost mohla pyšnit rentabilitou vlastního kapitálu ve výši 52,86%. V období let 2008 a 2009 došlo k již zmíněnému poklesu ekonomické výkonnosti. Již na dříve uvedených ukazatelích je patrná úspěšnost podniku v roce 2010. Z hlediska rentability vlastního kapitálu došlo k meziročnímu nárůstu 264% stavu v roce 2009.

Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>celkový zisk netto v tis. Kč</i>	<i>vlastní kapitál v tis. Kč</i>	<i>rentabilita vlastního kapitálu v %</i>
2005	826	4030	20,50%
2006	2580	6611	39,03%
2007	5125	9696	52,86%
2008	2973	12669	23,47%
2009	3843	16514	23,27%
2010	18707	30421	61,49%

Produktivita práce

Do ukazatelů rentability jsem zařadil také ukazatel produktivity práce. Nejedná se sice o ukazatel rentability, ale svým způsobem nás informuje o efektivnosti podnikání. Produktivita práce vyjadřuje, jaká hodnota ročních tržeb připadá na jednoho pracovníka. Tento ukazatel je více využíván ve výrobních odvětvích a je součástí této analýzy spíše z informativního důvodu.

Tabulka 6: Produktivita práce

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>tržby v tis. Kč</i>	<i>počet zaměstnanců v daném roce</i>	<i>přidaná hodnota /1 pracovník v tis. Kč</i>
2005	149906	38	3 944,89
2006	173231	33	5 249,42
2007	257084	38	6 765,37
2008	257587	43	5 990,40
2009	250389	40	6 259,73
2010	277803	53	5 241,57

3.3.1.2 Ukazatele likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku hradit své závazky. Neboli k tomu, aby mohl podnik plnit své platební závazky, musí mít k dispozici potřebné peněžní prostředky. Ukazatele likvidity jsou ve své podstatě měřítkem krátkodobé, či okamžité solventnosti.

Celková likvidita

Celková neboli běžná likvidita je nejčastěji užívaným statickým poměrovým ukazatelem likvidity. Jedná se o poměr oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. Tento poměr bývá také označován jako ukazatel solventnosti. Tento poměr zajímá především krátkodobé věřitele podniku z hlediska pravděpodobnosti uhrazení jejich pohledávek. Obecně platí, že hodnota běžné likvidity má být co nejvyšší, ale příliš vysoká likvidita sebou může

nést negativní charakter. Doporučená hodnota celkové likvidity se vyskytuje uvnitř intervalu $<1,5; 2,5>$.

Hodnoty celkové likvidity společnosti Garantrans za období posledních šesti let jsou naznačeny v Tabulce 7. Vidíme, že hodnoty se dlouhodobě vyskytují pod optimální hranicí. V roce 2005 nedosahovala likvidita podniku dokonce ani 100 %. To znamená, že v daném roce podnik nebyl schopen pokrýt své krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry svými oběžnými aktivy.

Tabulka 7: Celková likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>oběžná aktiva v tis. Kč</i>	<i>krátkodobý cizí kapitál v tis. Kč</i>	<i>celková likvidita</i>
2005	38642,00	41662,00	0,93
2006	45379,00	45374,00	1,00
2007	77157,00	75393,00	1,02
2008	79102,00	79448,00	1,00
2009	121358,00	111843,00	1,09
2010	144779,00	138463,00	1,05

Okamžitá likvidita

Nejpřísnějším z ukazatelů likvidity je takzvaná likvidita okamžitá (také nazývána hotovostní či peněžní likvidita). Tento ukazatel má v čitateli hodnotu likvidních prostředků 1. Stupně (tzn. peníze a jejich ekvivalenty). Doporučená hodnota okamžité likvidity se vyskytuje uvnitř intervalu $<0,9; 1,1>$.

Jak vidíme v Tabulce 8, rovněž hodnoty okamžité likvidity jsou u řešeného subjektu silně pod intervalem doporučených hodnot.

Tabulka 8: Okamžitá likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>krátkodobý finanční majetek v tis. Kč</i>	<i>krátkodobý cizí kapitál v tis. Kč</i>	<i>okamžitá likvidita</i>
2005	2990,00	41662,00	0,07
2006	3519,00	45374,00	0,08
2007	6857,00	75393,00	0,09
2008	1120,00	79448,00	0,01
2009	54847,00	111843,00	0,49
2010	91420,00	138463,00	0,66

3.3.1.3 Ukazatele finanční stability

Finanční stabilitou podniku neboli zadlužeností podniku vyjadřujeme skutečnost, že podnik využívá k financování svého majetku také cizí zdroje. Využíváním cizího kapitálu je značně ovlivněna výnosnost kapitálu vlastníků. Na druhé straně, ale dochází ke zvyšování rizika. Ve finančně zdravém podniku přispívá růst zadluženosti k celkové výnosnosti a růstu tržní hodnoty. Přeroste-li však míra zadlužení podniku nad určitou mez, roste pravděpodobnost, že se v budoucnosti podnik setká s platebními obtížemi. Je patrné, že hlavním cílem podniku z hlediska jeho finančního řízení je stanovení optimální struktury zdrojů financování.

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti podniku udává, jakou mírou jsou aktiva podniku kryta cizími zdroji. Proto bývá rovněž označován jako ukazatel věřitelského rizika. Vysoká míra zadluženosti ukazuje, že podnik je značně závislý na cizích zdrojích a tím se stává nestabilním.

Společnost Garantrans můžeme označit za silně závislou na cizích zdrojích. Dlouhodobé hodnoty zadluženosti podniku značně převyšují hodnoty stabilní společnosti a tím se společnost vystavuje nebezpečí platební neschopnosti (viz Tabulka 9).

Tabulka 9: Celková zadluženost

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>cizí zdroje v tis. Kč</i>	<i>aktiva v tis. Kč</i>	<i>celková zadluženost</i>
2005	44146	48182	91,62%
2006	46736	53450	87,44%
2007	75654	85930	88,04%
2008	79498	92211	86,21%
2009	112210	128724	87,17%
2010	139139	169592	82,04%

Finanční nezávislost

Ukazatel finanční nezávislosti je ve své podstatě přímým opakem ukazatele celkové zadluženosti, neboť představuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech.

Ukazatel finanční nezávislosti obsahuje Tabulka 10.

Tabulka 10: Finanční nezávislost

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>vlastní kapitál v tis. Kč</i>	<i>aktiva v tis. Kč</i>	<i>finanční nezávislost</i>
2005	4030	48182	8,36%
2006	6611	53450	12,37%
2007	9696	85930	11,28%
2008	12669	92211	13,74%
2009	16514	128724	12,83%
2010	30421	169592	17,94%

3.3.1.4 Ukazatele aktivity

V analýze aktivity podniku je měřena schopnost podniku produktivního využití jeho hospodářského majetku vzhledem k časovému fondu. Doba obratu je náročnějším vyjádřením aktivity podniku.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek nás informuje o tom, jak dlouho je majetek vázán ve formě pohledávek. Jedná se především o pohledávky z obchodního styku. Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu splacení těchto pohledávek. Optimální dobou obratu pohledávek je doba jejich splatnosti.

Společnost Garantrans udává jako dobu splatnosti svých faktur z pravidla dobu 60-90 dní. Při těchto hodnotách vidíme (viz. Tabulka 11), že hodnoty doby obratu pohledávek v průměru vyhovují stanovenému kritériu. Lehké překročení optimálních hodnot se vyskytuje pouze v letech 2007 až 2009.

Tabulka 11: Doba obratu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>pohledávky v tis. Kč</i>	<i>tržby v tis. Kč</i>	<i>doba obratu pohledávek ve dnech</i>
2005	35652	149906	86
2006	41860,00	173231	87
2007	70300,00	257084	99
2008	77982,00	257587	109
2009	66511,00	250389	96
2010	53359,00	277803	70

Doba obratu závazků

Tento ukazatel udává dobu, která uplyne od nákupu zboží a služeb po jejich úhradu. Jedná se o tzv. obchodní úvěr, neboli prostředky které podnik po určité době zadržuje a může je využít ke svým vlastním potřebám. Nejčastěji jsou tyto prostředky využity k úhradě jiných plateb. Hodnota ukazatele doby obratu závazků by měl odpovídat lhůtě splatnosti dodavatelských faktor. Etickou stránkou tohoto ukazatele je platební kázeň podniku.

Nahlédneme-li do Tabulky 12, zjistíme, že činnost společnosti Garantrans z hlediska doby obratu závazků můžeme rozdělit na dvě období. V letech 2005 až 2008 jsou hodnoty ukazatele nižší než 90 dní, což považuji za pozitivní. Naopak od roku 2009 převyšuje doba obratu závazku téměř dvounásobně dobu splatnosti dodavatelských faktur.

Tabulka 12: Doba obratu závazků

Zdroj: vlastní zpracování

<i>rok</i>	<i>závazky</i>	<i>Tržby</i>	<i>doba obratu závazků ve dnech</i>
2005	34650	149906	84
2006	37252,00	173231	78
2007	62349,00	257084	88
2008	64187,00	257587	90
2009	96718,00	250389	140
2010	138024,00	277803	179

3.4 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci interní analýzy bylo použito již dříve zmíněného dotazníkového šetření. Pro nedostatek respondentů bylo použito kvalitativního dotazování, kdy byli osloveni všichni 4 společníci, kteří rovněž zastávají role vrcholových manažerů. Bylo formulováno 12 otázek. Takto nízký počet otázek byl zvolen převážně z důvodu nízké časové náročnosti k vyplnění dotazníku. To mělo vést k vysoké pravděpodobnosti stoprocentní návratnosti. Bohužel však nedošlo k naplnění tohoto předpokladu a jeden ze společníků nebyl z důvodu časového vytížení schopen v požadované době dotazník vyplnit. Dosažená návratnost tedy činí 75%. Zbylé 3 dotazníky byly téměř kompletně vyplněny, až na výjimky v některých otázkách, které byly následně s respondenty rozebrány a formou diskuze byly odpovědi doplněny. Níže jsou uvedeny poznatky vycházející z výsledků šetření.

Otázka č.1: Je dána (formulována) strategie Vašeho podniku?

Tato otázka byla jako jedna z mála výběrová. Respondenti mohli potvrdit či vyvrátit existenci exaktní strategie podniku. Všichni odpovídající potvrdili existenci formulované strategie.

Otázka č.2: Jak často bývá strategie podniku obměňována?

Touto otázkou jsem se snažil zjistit jak často se vedení společnosti Garantrans věnuje obnově formulace strategie podniku. Respondenti měli na výběr možnosti frekvence obměny v rozsahu jedno až pět let či uvést jinou formulaci. Dva z odpovídajících nebyli schopni stanovit tuto dobu exaktně a tvrdili, že strategie podniku bývá obměňována dle potřeb v závislosti na vývoji trhu a požadavků zákazníků. Třetí z respondentů specifikoval frekvenci obměny na 5 let.

Otázka č.3: Jaký je postoj Vaší firmy k provádění inovací služeb? Jsou inovace služeb prováděny?

Otevřená otázka týkající se postoje vedení podniku k inovaci nabízených služeb. Odpovědi respondentů korespondovaly s odpověďmi na otázky strategie podniku. Respondenti se shodli v názoru, že mají kladný vztah k inovacím a jejich provádění je závislé na požadavcích a potřebách zákazníků. Inovace služeb společnosti jsou směřovány v zájmu konkurenceschopnosti podniku.

Otázka č.4: V jakých intervalech jsou inovace prováděny?

Dle společníků Garantransu jsou inovace služeb prováděny dle aktuálních požadavků zákazníků a dle vlivů mikrookolí a makrookolí podniku.

Otázka č.5: Uveďte příklady inovací z období posledních 5 let.

Podnik prošel během posledních pěti let své činnosti řadou inovací. K těm nejvýznamnějším patří: Daňové služby jako rozšíření činnosti služeb celních, odbavování celních zásilek v evropských přístavech z místa sídla firmy, zřízení činnosti výroby elektrické energie, zavedení vlastního speciálního expedičního a ekonomického softwaru Garsped, zavedení balících služeb.

Otázka č.6: Co považujete za hlavní konkurenční výhody firmy Garantrans?

Vedení společnosti vidí jako hlavní konkurenční výhodu své společnosti flexibilitu a pružnost v rozhodování a v řízení. Původ flexibility a pružnosti v rozhodovacích činnostech vidím v relativně malém a velice úzkém pracovním kolektivu, který není „brzděn“ rozbujenou správou společnosti.

Otázka č.7: Co považujete za hlavní nevýhody oproti přímým konkurentům?

V názorech konkurenční nevýhody podniku se vedení společnosti poněkud rozchází. První ze společníků vidí jako hlavní nevýhodu velkou závislost na 1-2 zákaznících, kteří tvoří téměř 50% tržeb v oboru zasilatelství. Tento názor musím poněkud opravit, jelikož tento fakt je spíše budoucí hrozbou podniku, nežli konkurenční nevýhodou. Další společníci chápou jako konkurenční nevýhodu to, že provozovny a sídlo společnosti jsou rozděleny a nejsou umístěny ve vlastních prostorách nýbrž v prostorách pronajatých.

Otázka č.8: Jaké jsou podle Vás silné stránky společnosti z hlediska ekonomického, personálního, technického?

Silnými stránkami společnosti z ekonomického hlediska uvedl jeden ze společníků relativně malou zadluženost, vysokou rentabilitu a slušnou likviditu. To však musíme chápat pouze jako stav momentální, jelikož z předchozí finanční analýzy jsme se dozvěděli, že mezi roky 2005-2010 se tyto ukazatele až na výjimky nepohybovaly v doporučených hodnotách. Z personálního hlediska vidí společníci jako silné stránky relativně malý pracovní kolektiv

s relativně nízkými personálními náklady. Silné stránky technického hlediska nebyly uvedeny.

Otázka č.9: Jaké jsou podle Vás slabé stránky společnosti z hlediska ekonomického, personálního, technického?

Slabé ekonomické stránky společnosti jsou dle respondentů vysoká splatnost pohledávek, vysoké náklady na vymáhání dluhů nedobytnost některých pohledávek. Za jednoznačnou slabou personální stránku označili společníci slabou jazykovou vybavenost některých pracovníků. Z technického hlediska lze uvést snad jen výše již zmíněnou absenci vlastní nemovitosti.

Otázka č.10: Co vidíte jako hlavní příležitosti pro firmu Garantrans z hlediska domácího trhu, zahraničního trhu a nových podnikatelských aktivit?

Jako hlavní příležitosti firmy Garantrans byly označeny: rozvoj aktivit v daňových službách, pohotová reakce na nově vzrůstající poptávku na domácích a zahraničních trzích. Dále byl zmíněn také rozvoj celních služeb a pořízení vlastního vozového parku pro nadměrnou přepravu.

Otázka č.11: Co vidíte jako hlavní hrozby pro společnost Garantrans?

Závislost hlavních zdrojů příjmu na relativně malém počtu zákazníků bylo zde již správně uvedeno, stejně jako „platební (ne)morálka“ některých zákazníků. Také zde byl uveden tlak konkurenčních firem nabízejících nižší ceny služeb než Garantrans.

Otázka č.12: Míra investiční aktivity podniku?

Míru investiční aktivity podniku společníci označili v průměru za střední. V dodatku bylo uvedeno, že se jedná z dlouhodobého hlediska o nízkou míru investiční činnosti, která však v posledním roce byla značně vysoká. Je to způsobeno investicí do fotovoltaické elektrárny.

3.5 SWOT analýza

Silné stránky

<i>Pořadí</i>	<i>Silná stránka</i>
1.	Flexibilita v manažerských procesech a v rychlosti rozhodování
2.	Komplexnost nabízených služeb
3.	Diverzifikace podnikatelských činností za účelem snížení rizika
4.	Rozsah zkušeností u nadměrného zasilatelství
5.	Kooperace v úzkém kolektivu zákazníků

Slabé stránky

<i>Pořadí</i>	<i>Slabá stránka</i>
1.	Dlouhodobě špatná finanční situace (neplatí o finanční činnosti v roce 2010)
2.	Vysoká závislost na 1-2 klíčovém zákaznících u činností zasilatelství
3.	Množící se nedobytnost pohledávek.

Příležitosti

<i>Pořadí</i>	<i>Příležitost</i>
1.	Příchod nových potenciálních zákazníků do dynamického regionu
2.	Rozšíření daňových služeb v rámci činnosti služeb celních
3.	Možnost spolupráce s velkými celosvětovými logistickými řetězci
4.	Proniknutí na zahraniční trhy (převážně východoevropských zemí)

Ohrožení

<i>Pořadí</i>	<i>Ohrožení</i>
1.	Závislost hlavních zdrojů příjmu na malém počtu zákazníků
2.	Závislost celních služeb na budoucím vývoji legislativy ČR a EU
3.	Nejasný budoucí vývoj kamionové dopravy (vývoj cen pohonných hmot, ekologická omezení)
4.	Kolísání měnových kurzů
5.	Budoucí legislativa činnosti fotovoltaických elektráren

Výše uvedený přehled obsahuje faktory SWOT analýzy. Silné stránky, které jsou seřazeny dle významnosti, mohou být chápány jako konkurenční výhody společnosti Garantrans s.r.o.. Přehled slabých stránek představuje konkurenční nevýhody, jejichž vliv je nutné v co největší možné míře omezit k tomu, aby mohly být silné stránky společnosti využity ve svém plném potenciálu konkurenčních výhod.

Faktory uvedené jako příležitosti a hrozby, jsou způsobeny vlivem externího prostředí na činnost podniku a tyto faktory je nutné zohlednit při vytváření strategického plánu tak, aby podnik snižoval riziko působení hrozeb a mohl maximálně těžit z nabízejících se příležitostí.

4 Návrhy a doporučení

Z vykonané analýzy může být společnosti Garantrans s.r.o. předložena celá řada návrhů a doporučení. Zda li budou některé z těchto návrhů realizovány či nikoliv, již záleží na vedení společnosti. Níže jsou uvedeny jednotlivá doporučení, u kterých jsou stanovena kritéria finanční náročnosti a termínu uplatnění.

1. Doporučení

Název: : Udržet konkurenčních výhody: Flexibilita v manažerských procesech a v rychlosti rozhodování

Finanční náročnost: Není potřeba dalšího financování

Termín: Okamžitě

Charakteristika:

Předpokladem budoucí konkurenceschopnosti je dle mého názoru zcela jistě udržení si svých momentálních konkurenčních výhod. Flexibilita v manažerských procesech a v rychlosti rozhodování bude v budoucnu stěžejním předpokladem k udržení klíčových zákazníků. Jedná se o znaky, které společně s komplexní nabídkou služeb tvoří dobré jméno společnosti.

2. Doporučení

Název: Pokračovat v trendu diverzifikace činností za účelem snížení rizik

Finanční náročnost: Není potřeba dalšího financování

Termín: Okamžitě

Charakteristika:

Stejně jako většina podniků se společnost potýkala s vlivy ekonomické krize, která se značně zapsala do finanční situace podniku. Řada firem, které působily „před krizí“ na trhu logistiky již dnes neexistují. Společnost Garantrans, i když se značnými problémy, úspěšně odvrátila vlivy ekonomické krize. Z mého pohledu je to především díky úspěšné diverzifikaci rizika. Společnost se nezaobírala pouze jedinou činností, ale rozložila svoje prostředky do většího počtu služeb. Silně doporučuji setrvat v této strategii.

3. Doporučení:

Název: Provéřit činnost v oboru externího vzdělávání

Finanční náročnost: Nízká

Termín: Do konce druhého kvartálu roku 2011

Charakteristika:

Činnost v oboru vzdělávání považuji za neefektivní z hlediska nabídky služeb pro externí zákazníky. Navrhuji prověřit tyto služby a zvážit, zdali tyto služby nevyužívat pouze pro interní potřeby vzdělávání pracovníků. Nabízí se zde také možnost rozšíření služeb o jazykové kurzy, které by mohly zvýšit úroveň jazykové vybavenosti pracovníků.

4. Doporučení

Název: Pořízení vlastního parku nákladních vozidel v rámci strategického investičního řízení

Finanční náročnost: Vysoká

Termín: Během 1 - 2 let

Charakteristika:

Činnost podniku v celních službách se dlouhodobě vysoce podílí na zisku společnosti. V roce 2010 došlo v rámci celních služeb k rozšíření o služby daňové. To sebou přineslo vysoký nárůst zisku společnosti. Pokračování v tomto trendu může společnosti přinést finanční prostředky potřebné k posílení ostatních služeb. Vývoj v této činnosti je silně ovlivněn vývojem legislativy, avšak za předpokladu stávajícího trendu v budoucnosti doporučuji získané prostředky použít k investicím do nákupu vlastního parku nákladních vozidel pro služby zasilatelství a nadměrných přeprav. Vlastnictví nákladních vozidel ve spojení s dlouholetými zkušenostmi společnosti v oboru mohou vést k posílení pozice na trhu.

5. Doporučení:

Název: Aktualizace strategického dokumentu podniku: Vyzdvihnout prioritu finančního řízení podniku

Finanční náročnost: Nízká

Termín: Při nejbližší schůzi valné hromady

Charakteristika:

Výsledky finanční analýzy společnosti mě vedou k návrhu zvýšení priority finančního řízení podniku v rámci strategickém řízení. Jsem si vědom, že špatné výsledky analýzy jsou z velké míry způsobeny vlivem ekonomické krize. Nejedná se však pouze o tyto vlivy. Dle

mého názoru jsou tyto problémy způsobeny rovněž špatnou politikou dodavatelských a odběratelských smluv. Dlouhá doba splatnosti faktur je silným faktorem finanční stability podniku. Zvyšující se počet nedobytných pohledávek je tomu důkazem. Navrhuji tedy zkrácení doby splatnosti a přísnější sankce za pozdní hrazení faktur. Důraznější právnické vymáhání těchto dluhů může v budoucnu zmírnit tyto finanční ztráty. Při hodnocení finanční situace je však nutné vyzdvihnout zlepšující se trend vývoje ukazatelů finanční analýzy v posledním roce činnosti.

6. Doporučení

Název: Začlenit do strategie podniku kroky vedoucí k získání nových zákazníků

Finanční náročnost: Nízká

Termín: Při nejbližší schůzi valné hromady

Charakteristika:

Jako jednu ze slabých stránek společnosti jsem také uvedl vysokou závislost na nízkém počtu zákazníku. Tímto je myšlen vysoký podíl klíčových zákazníků na zisku společnosti. Jedná se především o zákazníky služeb zasilatelství. Tento fakt je v rozporu s dříve uvedenou diverzifikací rizik. V tomto ohledu je tedy zapotřebí snaha o získání nových zákazníků a snížit tak riziko dopadu ztráty klíčového zákazníka na celkovou činnost zasilatelských služeb. Potenciální noví zákazníci podniku mohou být získáni například ve snaze o proniknutí na zahraniční trhy. Rovněž je zde možnost využití působení v dynamicky se rozvíjejícím regionu a využití příchodu zahraničních investorů.

Jako jednu z příležitostí jak získat nové zákazníky jsem uvedl možnost spolupráce s některým z významných nadnárodních logistických řetězců. Tato spolupráce by mohla v budoucnu zpřístupnit jinak nedosažitelné nadnárodní společnosti, které v rámci logistických služeb spolupracují pouze s těmito řetězci.

5 Závěr

Cílem mé práce byla analýza konkurenceschopnosti logistické firmy s ohledem na její vnější a vnitřní prostředí a na základě této analýzy se pokusit o určení možností budoucího vývoje, zvláště pak rozvoje podniku.

Nejprve byly v teoretické části práce uvedeny východiska, která je nutno znát k pochopení aplikační části práce. Byli jsme seznámeni s oborem logistiky, v němž zkoumaný subjekt podniká, dále jsme si definovali pojmy konkurenceschopnosti a globalizace. Podrobně jsme si rozebrali teorii prostředí firmy a seznámili jsme se s analytickými metodami využitými v praktické části práce.

Stručně byla představena zkoumaná společnost Garantrans s.r.o. včetně historického vývoje a organizační struktury společnosti.

Celková analýza konkurenceschopnosti byla rozdělena na dílčí analýzy. Nejprve byl podnik zkoumán z hlediska jeho vnějšího prostředí. K analýze makroprostředí řešeného subjektu bylo využito PESTE analýzy a při analýze mikroprostředí bylo zkoumáno konkurenční prostředí podniku a postavení na trhu. Při zkoumání mikroprostředí byla rovněž využita Porterova teorie pěti konkurenčních sil. Z hlediska vnitřního prostředí byla firma podrobena analýze vybraných interních faktorů a byla provedena stručná finanční analýza podniku. Poznatky získané při dílčích úkonech byly zpracovány do SWOT analýzy a byl vytvořen přehled silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

V závěru práce byly poznatky získané při analýze konkurenceschopnosti použity k vytvoření návrhů a doporučení možného vývoje a rozvoje podniku.

Za hlavní přínos své práce považuji vypracování komplexní analýzy zkoumané společnosti, která může poskytnout manažerům této společnosti nezaujatý pohled na současnou situaci podniku. Předložené návrhy a doporučení mohou sloužit jako vize pro budoucí strategické řízení podniku.

Seznam použité literatury

1. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
2. DUCHOŇ, B. *Ekonomika dopravy*. 1. vydání. Praha, Vydavatelství ČVUT, 1999. 101 s. ISBN 80-01-02014-2
3. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1.vydání. Praha, C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8
4. KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. 2. title. Chichester, John Eley and Sons Ltd, 1993. 197 s. ISBN 0-471-94180-8
5. PERNICA, P., NOVÁK, R., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. Kavalec, K. *Doprava a zasílatelství*. 1.vydání. Praha, ASPI Publishing, 2001. 479 s. ISBN 80-86395-13-8
6. KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1.vydání. Praha : C.H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9
7. BLAŽEK, L. *Konkurenční schopnost podniků*. 1. vydání. Brno, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2007. 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2
8. PERNICA, P. *Logistický management: Teorie a podniková praxe*. 1. vydání. Praha, RADIX, spol. s.r.o., 1998. 664 s. ISBN 80-86031-13-6
9. DAŇEK, J. *Logistika*. 1.vydání. Ostrava, VŠB –TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2004. 190 s. ISBN 80-248-0705-X
10. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha, Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2-
11. SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava, SPRINT, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5
12. <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
13. <http://www.ipoint.cz/firmy/183048300-garantrans-s-r-o/>

14. <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=328695&sysinf.klic=805bbb7ec2a2a51f4cc551cdfe144f88&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=19057&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=21.04.2011>
15. <http://www.fiata.com/>
16. <http://www.sslczech.cz/cz/o-nas/>
17. <http://www.estat.cz/index.php?p=286>
18. <http://spz.logout.cz/provoz/rola2001.html>
19. <http://www.garantrans.cz/>

Seznam zkratek

EU –	Evropská unie
Ro-La -	Metoda doprovázené kombinované přeprava spojením železniční a silniční dopravy
FIATA -	Mezinárodní federace zasilatelských sdružení
CLECAT -	Evropská organizace pro spedici a logistiku
HDP -	Hrubý domácí produkt

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

- 1. Charakteristika nákladní dopravy**
- 2. Dotazníkové šetření**